

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

TAINARA CRISTINA NESI KESSLER

**PERCEPÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
DE PARTICIPANTES DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO NOS NÍVEIS
ESTRATÉGICO E OPERACIONAL**

**FLORIANÓPOLIS
2005**

Tainara Cristina Nesi Kessler

**PERCEPÇÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL
DE PARTICIPANTES DAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO NOS NÍVEIS
ESTRATÉGICO E OPERACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli.

**FLORIANÓPOLIS
2005**

AGRADECIMENTOS

Aos Professores do Programa de Pós Graduação, Olga, Sílvia e Juraci, pelos momentos de aprendizado e crescimento e em especial ao Professor Dr. José Carlos Zanelli, que acompanhou todas as etapas deste trabalho, mostrando os caminhos, corrigindo, orientando e apoiando em todos os momentos.

Às colegas da turma de mestrado, pelo empenho contínuo e integrado para melhora de todos os trabalhos, e em especial a Rosângela, Cleocimar, Taisa, Adriana e Leila que estiveram ao meu lado nas diversas etapas para a criação e desenvolvimento deste trabalho, contribuindo com sugestões e dando força nos momentos de fraqueza e alegria.

As minhas amigas Adriana e Ana Patrícia, pela lealdade e compartilhamento dos momentos mais difíceis e felizes desta caminhada e pelas experiências trocadas e bastante significativas neste momento especial de nossas vidas.

A minha família e com muito carinho a meus pais, pelos momentos de compreensão e apoio para meus objetivos se concretizarem e, em especial ao meu amor, amigo e companheiro Lúcio Flávio pela paciência, pela ajuda, sofrimento mútuo e muito carinho nos momentos em que precisei me ausentar, ou negligenciar sua companhia para dedicar-me ao estudo.

RESUMO

Desde que a globalização e as inovações tecnológicas acentuaram-se, as organizações, os empresários e os governos estão buscando novas formas de gerenciar, vinculadas a uma tentativa de atenuar os efeitos provocados pela elevação dos impactos ambientais e sociais. Em decorrência das mudanças atuais, houve um aumento significativo na competitividade das organizações, o que tem instigado os empresários à buscarem políticas e mecanismos capazes de garantir de modo satisfatório seu desempenho ético e social. A aproximação dos negócios com a ética e com o social se tornou um elemento de gestão favorável, pois visa ao desenvolvimento sustentável que englobe tanto os aspectos econômicos como os aspectos sociais e ambientais. Como resultado, as ações organizacionais atingem um aspecto muito mais amplo e envolvem preocupações de caráter político-social, tais como proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança, qualidade de produtos, assistência médica e social etc. O objetivo desta pesquisa é identificar qual a percepção que o nível estratégico e operacional, tem sobre as ações de Responsabilidade Social (RS) na organização. Para tanto, foram escolhidos os sujeitos que atuam no nível estratégico e operacional de uma empresa de grande porte no Sul do Brasil e que desenvolve ações sociais. A escolha dos sujeitos teve como critério a estratificação proporcional da amostra. Os dados foram obtidos por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturada, onde o critério de limitação de entrevistas (nove operacional e cinco estratégico), foi orientado pela saturação dos dados. As principais conclusões revelaram que na percepção dos trabalhadores nos níveis pesquisados, a gestão de RS tem como maior foco a preocupação com o público externo, abrangendo família e comunidade onde o funcionário está inserido, buscando por meio das ações sociais com estes públicos, como reflexo da gestão de RS melhorar os processos e a qualidade de vida dos funcionários e da organização. Além disso, há uma referência muito forte à cultura organizacional voltada para gestão de RS, onde os valores compartilhados facilitam e reforçam comportamentos para prática de ações sociais.

Palavras chave: responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, cultura organizacional.

ABSTRACT

Ever since Globalization and technological innovation began to increase, the organizations, the entrepreneurs and the Government are looking for new ways of management, linked to trying to reduce the effects caused by the increase in environmental and social impacts. Because of these changes, there has been an increase in competitiveness in the Organizations, which made managers find ways and mechanisms capable of guaranteeing in a satisfactory way their ethical and social performance. The closeness between business and ethics and with social aspects has become an element of positive management because it targets sustainable development with both economical aspects and social and environmental aspects. As a result, organizational actions reach a wider aspect and envelop worries of political-social character, such as consumer protection, safety, pollution control, quality of products, medical and social assistance, etc. The target of this research is to identify the perception that strategic and operational levels have on the Social Responsibility (SR) actions in the organization. For this, the people chosen work in strategic and operational levels of a large company in the south of Brazil, which develops social actions. The choice of the people had as criteria the proportional stratification of the sample. The data was obtained through the script of a semi-structured interview, where the limitation criteria (nine in the level operational and five in the level strategic) was orientated by the saturation of data. The main conclusions revealed that, in the perception of the employees in the levels researched, the social responsibility management has as focus the worry with the external public, containing the family and community where the employee is inserted. And searching through social actions with this public, as a reflex of SR management improving management process and the welfare of the employees and the organization. As well as that, there is a strong reference linked to organizational culture focusing SR management, where the values shared facilitate and strengthen behavior for the practice of social actions.

Key words: Social responsibility; welfare at work; organizational culture.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Percepção dos participantes organizacionais do nível operacional relativo ao conceito de RS na organização	45
Tabela 2	– Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo ao conceito de RS na organização	46
Tabela 3	– Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo ao conceito de RS na organização.....	47
Tabela 4	– Percepções dos participantes do nível operacional sobre o foco das ações de RS.....	48
Tabela 5	– Percepções dos participantes do nível estratégico sobre o foco das ações de RS.....	49
Tabela 6	– Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional quanto ao foco das ações de RS na organização	50
Tabela 7	– Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional sobre cultura e valores voltados para RS.....	51
Tabela 8	– Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico sobre cultura e valores voltados para RS.....	52
Tabela 9	– Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional sobre cultura e valores voltados para RS na organização.....	53
Tabela 10	– Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional relativo a forma de gestão na organização	54
Tabela 11	– Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo a forma de gestão na organização	55
Tabela 12	– Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo a forma de gestão na organização	56
Tabela 13	– Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional relativo a motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho	57

Tabela 14 – Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo a motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho	58
Tabela 15 – Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho	59
Tabela 16 – Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional relativo a mudanças internas decorrentes das ações de RS na organização.....	60
Tabela 17 – Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo a mudanças internas decorrentes das ações de RS na organização.....	61
Tabela 18 – Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo a mudanças internas decorrente das ações de RS na organização.....	62
Tabela 19 – Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização.....	63
Tabela 20 – Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização.....	64
Tabela 21 – Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização.....	65
Tabela 22 – Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional sobre qualidade de vida na organização.....	66
Tabela 23 – Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico sobre qualidade de vida na organização.....	67
Tabela 24 – Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional sobre qualidade de vida na organização	68

SUMÁRIO

RESUMO	01
ABSTRACT	01
LISTA DE TABELAS	01
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 O Conceito de responsabilidade social	03
1.2 Cultura organizacional	12
1.3 Os valores como elementos da cultura organizacional	15
1.4 Qualidade de vida no trabalho	19
1.5 Ética e responsabilidade social	22
2 MÉTODO	27
2.1 Característica da organização	27
2.1.1 Estrutura	28
2.1.2 Caracterização das ações sociais	28
2.2 Sujeitos e outras fonte de informação	37
2.3 Instrumentos e equipamentos	37
2.4 Situação e ambiente	38
2.5 Procedimentos	38
2.5.1 Escolha dos sujeitos	38
2.5.2 Escolha das outras fontes de informação	39
2.5.3 Elaboração dos instrumentos utilizados	39
2.5.4 Teste do instrumento de pesquisa	40
2.5.5 Contato com os sujeitos	40
2.5.6 Realização das entrevistas	41
2.6 Registro das entrevistas e análise documental	41
2.7 Procedimento de análise dos dados	42
3 DESCRIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DA GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	44
3.1 Percepções relativas ao conceito de RS.....	44
3.2 Percepções relativas ao foco das ações de RS na organização	48
3.3 Percepções sobre cultura e valores voltados para RS na organização ..	51
3.4 Percepções relativas a forma de gestão da organização	54
3.5 Percepções relativas à motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho	57
3.6 Percepções relativas a mudanças internas na organização decorrentes das ações de RS na organização	60
3.7 Percepções sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização	63
3.8 Percepções sobre qualidade de vida na organização	65
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DA GESTÃO DE RS NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
6 REFERÊNCIAS	90
7 APÊNDICES	100

O PROCESSO DE PESQUISAR A PERCEPÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

A percepção dos participantes organizacionais sobre a Responsabilidade Social (RS) é a mesma em diferentes níveis da organização? Quais as semelhanças das percepções entre os níveis da organização? Desde que a globalização e as inovações tecnológicas acentuaram, as organizações, os empresários e os governos buscam novas formas de gerenciar, vinculadas a uma tentativa de atenuar os efeitos provocados pela elevação dos impactos ambientais e sociais. Em decorrência de um cenário de mudanças, ocorreu um aumento significativo na competitividade das organizações, o que tem instigado os empresários a buscarem políticas e mecanismos capazes de garantir de modo satisfatório seu desempenho ético e social.

O resultado do desempenho ético e social ampliado pelas organizações pode ser percebido pelo aumento significativo das iniciativas de organizações que buscam, de diversas maneiras, aprofundar as relações com seus *stakeholders*. *Stakeholders* são compreendidos como “indivíduos, grupos, organizações e instituições que afetam a existência e operação da empresa ou são afetados por ela, ou seja, clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, meio ambiente” (ASHLEY, 2002, p.36). Tais relações estão baseadas em valores e interesses comuns, fundamentais para a existência de todas as partes envolvidas. A aproximação dos negócios com a ética e com o social se torna um elemento de gestão favorável para competitividade com outras organizações visando um desenvolvimento sustentável que englobe tanto os aspectos econômicos como os sociais e ambientais.

As organizações que eram vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades referentes a resolver os problemas econômicos fundamentais (o que produzir, como produzir e para quem produzir) por meio das alterações no ambiente em que operam, têm presenciado o surgimento da necessidade de novos papéis. Essa mudança, segundo DONAIRE (1995), ocorre porque, apesar da visível expansão obtida pelo sistema capitalista, em consequência de uma eficiente

combinação de ciência e tecnologia e de uma eficaz administração dos recursos, quando os resultados econômicos das organizações são confrontados com os resultados sociais, observa-se um desequilíbrio entre os dois fatores. Como resultado tem-se por parte das organizações, uma quantidade crescente de interesse, e têm-se voltado para problemas que vão além dos resultados financeiros. Atingem um espectro muito mais amplo e envolvem preocupações de caráter político-social, tais como proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança, qualidade de produtos, assistência médica e social etc.

Organizações, empresários e governos conscientes dos riscos envolvidos na adoção indiscriminada da nova lógica econômica buscam atenuar seus efeitos e diminuir seus riscos sistêmicos, com a participação de todos os níveis da organização, estratégico, gerencial e operacional, para gerenciar e praticar ações de RS. Contudo, essa não é uma prática considerada por todas as organizações como estratégia para seu desenvolvimento. Em algumas, segundo Robbins (1998), caracterizadas como centralizadoras, os gerentes de topo tomam todas as decisões. A tomada de decisão está concentrada num ponto único, com pouca ou nenhuma contribuição dos trabalhadores do nível operacional. Decorrente da nova lógica econômica, as organizações estão se tornando mais flexíveis e a tomada de decisão tende à descentralização (ROBBINS, 1998, p.304). Nesta lógica os gerentes de níveis mais baixos estão mais perto do planejamento de ações estratégicas e das diretrizes organizacionais.

Alguns autores clássicos como Bowen (1984) e Friedman (1970), argumentam que a maior parte dos administradores é composta de profissionais selecionados no mercado pela organização, o que significa que eles não são proprietários dos negócios que comandam. Eles são empregados, com responsabilidades apenas frente aos acionistas. Sua principal obrigação é de operar de acordo com os interesses dos acionistas, ou seja, o retorno financeiro. Contudo, o posicionamento sobre a orientação da Responsabilidade Social (RS) de cada organização, também está associado ao perfil cultural do público que efetivamente exerce poder sobre a direção dela, e esse perfil se reflete na orientação estratégica quanto à sua RS.

Segundo Ashley (2002), se o objetivo quanto a implantação da RS for com orientação para os acionistas da organização, é entendida como a maximização do lucro. É gerenciada do aspecto econômico. Se o foco é para o Estado ou governo, está no estrito cumprimento de suas obrigações definidas e regulamentadas em lei. Na orientação para a comunidade, é vista como um ato voluntário da direção, de forma estratégica. Apresenta um caráter assistencialista, de forma a garantir uma maior competitividade e visibilidade da comunidade em que estão inseridos. O desenvolvimento com foco para os empregados é uma forma de atrair e reter funcionários com qualificação e também melhorar a qualidade de vida dos empregados na organização.

Para a organização se posicionar sobre a estratégica da RS, deve considerar os aspectos sociais, políticos, econômicos, ambientais e legais presentes nas relações com os *stakeholders*. A partir do posicionamento que o nível estratégico assume perante as práticas de RS e repassa para os demais níveis na organização, por meio de seus valores (critérios de conduta), missão (razão de ser) e visão a longo prazo (qual é a imagem para o futuro), é que irão se definir as decisões e operações de seus negócios.

Segundo Robbins e Coulter (1996), “quando os empregados assumem os valores corporativos declarados, eles desenvolvem um comprometimento pessoal mais profundo com relação ao seu trabalho e se sentem obrigados a se responsabilizarem por seus atos” (p.13). Os trabalhadores se sentem parte de uma cultura corporativa, onde os valores determinam as estratégias do negócio. Organizações que praticam a administração baseada em valores requerem uma liderança corporativa estruturada e bem definida, que é responsável pela formação da organização, de tal forma que os valores, normas e ideais tenham forte apelo para seus empregados.

Neto e Froes (2001) salientam que a busca por ações éticas, ou seja, ações que beneficiem a comunidade, está no desenvolvimento de uma nova lógica, denominada de racionalidade social, tendo como características organizações com foco voltado para o investimento social na comunidade. O exercício da RS parte dos mesmos pressupostos da racionalidade social, pois busca por meio de suas ações e de um processo dinâmico operacionalizar os mecanismos necessários para criar um

cenário favorável à continuidade e à expansão das atividades empresariais, onde a lucratividade e a rentabilidade é fortemente influenciada pela capacidade de antecipar e reagir às mudanças sociais e políticas que ocorrem no ambiente de negócios.

Uma nova maneira de conceber as organizações começou a desenvolver-se, baseada na idéia de que essas e a sociedade são sistemas com uma rede de interesses e de relações. O comportamento socialmente responsável, fortalece essa relação e aparece como um fator favorável às organizações. Elas ganham melhor imagem institucional traduzida em uma vantagem estratégica em relação àquela que não tem essa imagem perante o público. Segundo o Instituto Ethos (2002), o grande interesse das organizações brasileiras pelo tema da RS é devido pelo menos a dois fatores: a forte expectativa da sociedade quanto à sua participação no enfrentamento de problemas sociais e o acúmulo de experiências e práticas gerenciais inovadoras de RS, que já alcançam resultados positivos frente às demandas sociais.

A formação de princípios éticos, valores morais e um conceito abrangente de cultura estão diretamente relacionados à orientação estratégica de RS da organização. Segundo Werlang (2002), “existe uma vinculação direta entre o desenvolvimento da RS e os valores estabelecidos para o desenvolvimento dos negócios da organização. Esse processo não é recente, isto é, não é apenas um modismo, mas está incorporado desde a fundação das empresas” (p.3). São uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamentos que procuram atender aos *stakeholders* com os quais a organização se relaciona, considerando seus valores morais e suas expectativas. Surge então uma nova prática de padrões éticos e morais seja pela necessidade manterem um marketing social, ou pela pressão das mudanças sociais levarem as mesmas a atuar de acordo com tais padrões.

Os interesses por ações sociais, independentemente do tamanho da organização, estão cada vez maiores, podendo ser considerados como uma das principais estratégias para sustentar o crescimento das mesmas. Segundo Ashley (2002), “a responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e

marketing” (p.13). Muitas decisões internas requerem considerações explícitas das influências providas do ambiente externo de seu contexto, considerando o caráter social e político somado às tradicionais considerações econômicas. Além disso, a sociedade tem ficado mais atenta à atuação ética das organizações, o que tem resultado em leis e regulamentos que tentam melhorar o padrão ético das corporações e tem provocado o surgimento de novas posturas estratégicas em face das mudanças provocadas.

Para Drucker (1997), tanto a responsabilidade como a irresponsabilidade das organizações com a comunidade, constituem problemas centrais para as organizações, pois todas elas possuem e exercem poder e são em grande parte responsáveis por suas ações. O autor aponta ainda que a previsão de necessidades sociais e sua transformação em oportunidades de atuação e de consecução de resultados podem não só gerar um negócio lucrativo, mas também assegurar a satisfação de uma exigência ética. Todavia, a assimilação do conceito e o engajamento em programas sociais não se dão igualmente nos diversos setores empresariais e regiões do país. Assim, o grau de envolvimento social das organizações é devido a particularidades e determinantes culturais, sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos, além de seu porte, tipo de negócio e outros fatores específicos.

Visualizando a organização como estrutura social, ou seja, como um sistema em que coexistem grupos de pessoas que interagem, o sujeito traz consigo um conjunto de interações e vivências (história familiar, história pessoal, experiências), que em conjunto aos valores organizacionais, promovem as interações, e envolvem valores, sentimentos, situações, crenças, entre outros. Tal processo faz com que ocorram contínuas mudanças comportamentais e organizacionais que contribuem para formação de novos valores, e na postura que irá assumir com seus *stakeholders*, definida nos valores dos próprios funcionários e da sociedade.

Administrar o contingente humano de uma organização exige que os processos de mudança e inovação, como a gestão de RS, sejam implantados por meio de estratégias de gerenciamento que tenha uma atuação consistente sobre os valores desenvolvidos pelos seus membros. Conhecer os valores e envolver todos

os níveis organizacionais no desempenho de um comportamento ético, interna e externamente, facilita conhecer a cultura predominante e, por consequência, prepará-la devidamente para os processos de mudança.

1.1 O conceito de responsabilidade social

A RS tem sido objeto de estudo, em decorrência das mudanças sociais que vivemos. A preocupação com os efeitos sociais e ambientais das atividades das organizações suscita muitas discussões no meio empresarial e origina questionamentos como: Qual é o papel das organizações na sociedade? Qual sua responsabilidade diante dos problemas sociais e ambientais vividos hoje na sociedade? O debate sobre estes temas não é recente, existe desde a própria noção de organização e negócios e tem assumido aspectos diferentes na mesma medida que ocorre as transformações da influência de seu papel das organizações na sociedade, simultaneamente às mudanças ocorridas nas últimas décadas, principalmente no campo social.

A Revolução Industrial lançou as bases de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo organizacional mas toda a sociedade. A economia deixou de ter uma base artesanal e manufatureira para se firmar na produção industrial e mecanizada. Com o aparecimento das fábricas surgiu um primeiro paradigma de administração, defendendo a racionalização da produção, divisão de tarefas em múltiplas etapas, supervisão cerrada e obediência hierárquica. Na Escola Clássica de Henry Faiol, que centrava seus estudos na unidade de comando, na autoridade e na responsabilidade. Enfatizava também a estrutura formal da organização e a adoção de princípios e funções administrativas à realização do trabalho.

O movimento pela RS, surgiu em países industrializados nos anos 50 e 60, como consequência da Escola de Relações Humanas. Tal modelo tornou-se muito popular nestas décadas, quando evidenciava a importância do homem e rejeitava a concepção do trabalhador como peça de uma máquina. O movimento orientava-se pela linha da filantropia, que consistia na participação das organizações em ações e

projetos comunitários, tendo um envolvimento com a comunidade, no aspecto social, que beneficiavam a comunidade.

Historicamente, surge a Teoria da Contingência, que afirmava que a estrutura e o comportamento de uma organização dependem de diferentes variáveis situacionais – ambiente, tecnologia e seu tamanho. A organização poderia ter comportamentos diferentes, conforme a situação. Adotava-se uma perspectiva com base na premissa de que são sistemas abertos, onde existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos seus objetivos. O entendimento é compartilhado por Bowditch e Buono (1992). Esses autores sustentam que a teoria contingencial, ou seja, o modo como uma organização deverá ser estruturada depende diretamente de seu ambiente, particularmente das dimensões de mercado e de tecnologia.

A Teoria Contingencial evidenciou-se por uma série de razões. Inicialmente, mostrou ser adequada a um tempo de mudanças tecnológicas e de rápido crescimento e, em segundo lugar era simples de entender e aplicar, tendo assim a racionalidade das estruturas de normas e da autoridade formal. Ao contrário, a dimensão política, econômica e social, acentua a importância dos atores individuais e coletivos, os quais desenvolvem comportamentos e estratégias que estruturam também o funcionamento organizacional. Assim, a eficiência de uma organização é modelada predominantemente pela capacidade de definir internamente estratégias, criar estruturas e tomar decisões com vista na otimização de seus resultados (TACHIZAWA, 2002).

O mercado fez aumentar uma crescente conscientização no sentido de que as organizações podem e devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade. É evidente que nem todas têm que ser orgânicas, muitas delas, para poderem funcionar com eficiência, devem continuar a ser mecanicista. Assim, a concepção das organizações é completamente diferente do nascido há cerca de 100 anos que corresponde às teorias clássicas de gestão. As novas estruturas são achatadas, ganhando destaque o posicionamento de áreas funcionais voltadas para o gerenciamento de proteção ao meio ambiente e da RS.

A simples instalação de uma organização numa determinada sociedade já era a garantia de estar realizando uma atividade social, pois produzir empregos, valorizar a comunidade onde estava inserida, senão toda comunidade, mas para uma parcela significativa, eram aspectos éticos considerados suficientes para caracterizar ações de RS. Conforme a realidade foi se modificando, tais ações não supriam mais todas as demandas surgidas pelas mudanças sociais e pela influência da atividade industrial dentro de tal contexto, revelando questionamentos sobre, meio ambiente, benefícios trabalhistas, qualidade de vida, educação, saúde, entre outros, de forma a contribuir para o desenvolvimento da organização, considerando toda sua rede de relações. Esta abordagem é cada vez mais adotada, por se tratar de uma vertente conceitual que predomina nos meios de comunicação e pelas ações sociais serem mecanismos que geram RS.

As práticas sociais, agregadas a um desenvolvimento tecnológico, ampliação de recursos de produção e a evolução dos mecanismos de produção levaram as organizações não só pensar em cumprir seu papel econômico e os objetivos de seus proprietários e acionistas, mas também produzir bens e serviços, gerar empregos, dentro de normas legais e éticas da sociedade responsabilizando-se pelos efeitos de suas atividades, abrangendo os impactos diretos e indiretos. Surgiu assim, um envolvimento cada vez maior com causas sociais, com o objetivo de ganhar legitimidade, maior visibilidade e adquirir vantagem competitiva no mercado. Desde então, a análise de teóricos sobre sua real eficiência, diverge notavelmente, como para Chamberlain (*apud* ASHLEY, 2002), que enfatiza que “a única responsabilidade que a empresa tem é obter lucro, usando os recursos organizacionais para conseqüentemente aumentar o retorno para os acionistas” (p.10). Já para autores contemporâneos como Neto e Froes (1999), as ações devem abranger o público interno e externo, considerando os impactos ambientais. A existência de várias definições de RS mostra que há uma mistura de idéias, conceitos e práticas em construção fazendo necessário resgatar os vários conceitos de RS, para seu melhor entendimento.

O conceito de RS é complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos que pode ser interpretado de diversas maneiras. Para alguns suscita uma obrigação legal, dever fiduciário, assistencialismo, para outros uma função social, papel social ou comportamento responsável no sentido ético. Não se

tem chegado num consenso sobre o significado preciso da RS, ou qual o tipo de ação mais adequada para uma atividade de RS, tendo assim, vertentes de conhecimentos de teóricos com conceituação diferentes, como por exemplo, Tomei, (1984) se baseia no fato de que as organizações são instituições econômicas e devem se restringir à sua tarefa econômica. Já para Parston (1997), o conceito de responsabilidade social implica numa parceria efetiva com clientes e fornecedores, para gerar produtos de qualidade e assegurando durabilidade, confiabilidade e preços competitivos.

Conforme ressalta Votaw (*apud* DUARTE e DIAS, 1986):

RS tem significações diferenciadas. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal. Muitos, simplesmente, equiparam-na pelo sentido de socialmente consciente (p. 55).

Contudo, há alguns autores que criticam a visão de que a RS seria apenas contribuição caridosa. Segundo Moreira (2002), a RS refere-se a ética como base das ações com todos os públicos com os quais a organização pode interagir, ou seja, seus *stakeholders*.

Se adotarmos o ponto de vista apresentado pelos dicionários, há um conceito muito mais limitado sobre a ação de RS. A RS pode ser entendida como qualquer compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, demonstrando uma postura proativa e coerente especificamente com tal. Por exemplo, no Dicionário de termos de qualidade o conceito de RS é: “obrigações de uma empresa para com a sociedade onde ela está inserida” (PRAZERES, 1996, p.361). No dicionário de termos de marketing “obrigações de uma empresa melhorar seus efeitos positivos sobre a sociedade, reduzindo seus efeitos negativos” (MOREIRA, 1996, p.319).

Uma visão mais ampla é proposta por Jaramillo e Ángel (*apud* ASHLEY 2002), “RS pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar, melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral” (p.07). Para alguns autores ainda, essas

argumentações sobre RS na realidade são ferramentas para gerar novas oportunidades de mercado, e que o envolvimento de algumas organizações com o social não é diferente do próprio conceito de marketing: “depende dos negócios reconhecer as prioridades definidas pela sociedade e prover bens e serviços para satisfazer a essas necessidades. O novo papel dos negócios? Não – o velho conceito de marketing!” (ROCHA, 1997, p.36).

Existem ainda, considerações mais abrangentes como de Neto e Froes (2001), enfocando os aspectos individuais, ambientais e sociais. Para os autores:

A RS busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. Sua ética social é centrada no dever cívico [...]. As ações de RS são extensivas a todos que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições (p. 26-27).

Segundo Tachizawa (2002), a incorporação do conceito e o compromisso com programas sociais, não se dão igualmente nos diversos setores empresariais e regiões. O grau de envolvimento social das organizações apresenta particularidades, devido a determinantes culturais, sociais, tecnológicos, geográficos e econômicos, além do porte, tipo de negócio e outros fatores específicos. Segundo o autor, “toda teoria utilizada para compreender e gerenciar uma organização é construída com base na observação e análise do funcionamento de empresas já existentes” (TACHIZAWA, 2002, p.148). Não se pode descartar a importância do fator cultural presente na comunidade que a organização está inserida, este que exerce influência na forma de atuação desta.

Entende-se que RS é qualquer ação interna ou externa baseada em um conjunto de valores éticos, que busque uma maior qualidade de vida para toda sua rede de relações, ou seja, seus *stakeholders* (Ashley, 2002). A ideia maior é que é necessário haver uma incorporação da filosofia da RS à gestão que envolve os negócios da organização percorrendo toda a rede de relações da mesma para que o próprio conceito de RS seja sustentável, no sentido da disseminação de seus princípios. Neste sentido, o Instituto Ethos (2002), afirma que as organizações socialmente responsáveis são agentes de nova cultura empresarial e de mudança

social. Essa mudança no ambiente dos negócios, do ponto de vista social e político, e o resultado de seu impacto na administração das organizações tem mudado a forma pela qual os administradores gerem seus negócios e provocado uma modificação no sentido de redefinir qual é o verdadeiro papel que a sociedade espera que administradores desempenhem na gerência das organizações. Neste sentido, Anderson (*apud* DONAIRE, 1995) cita:

A principal alteração que se verifica atualmente é a percepção das corporações sobre o papel que desempenham na sociedade. A corporação não é mais vista como uma instituição com propósitos simplesmente econômicos, voltada apenas para o desenvolvimento e venda de seus produtos e serviços. Em face de seu tamanho, recursos e impacto na sociedade, a empresa tem grande envolvimento no acompanhamento e na participação de muitas tarefas sociais [...] (p.18).

Tal postura não pode ser condicionada a leis e regras, consultadas a cada tomada de decisão. Todo esse processo envolve valores organizacionais, formados com base em princípios éticos e sociais. Estes valores juntamente com as normas e os papéis, definem e norteiam o funcionamento da organização, resultando no planejamento visionário, o que tem como visão e missão, e estratégico, a partir do qual são traçados a estrutura, de acordo com os objetivos, metas e projetos propostos nos diversos níveis organizacionais. Schein (1982) considera que a essência da cultura é representada pelas premissas subjacentes de onde se originam tanto os valores quanto o comportamento. Tais premissas subordinam os valores e determinam não só os padrões de comportamento, mas também outros aspectos organizacionais.

As organizações são sistemas socialmente construídos, onde coexistem um conjunto de significados que são compartilhados pelos seus membros em interação. A expressão dos valores, das crenças e atitudes dos seus membros são fatores importantes para compreender os processos de mudança e o próprio funcionamento interno. Os valores como expressão fundamental da cultura organizacional, funcionam como um dos principais indicadores para o reconhecimento do significado e da razão de ser da própria organização. Tal visão é compartilhada também por Freitas (1991), para o autor as atitudes são respostas aprendidas a partir dos valores

compartilhados, que um valor leva a um comportamento, e como tal, é gradualmente transformado e internalizado como adequado, passando do nível individual para uma verdade inquestionável no ambiente organizacional.

É relevante discorrer sobre cultura organizacional e os elementos que a envolvem, que tem como característica a aceitação implícita pelos seus membros, atuando tanto no nível de integração interna, quanto viabilizando estratégias de adaptação ao meio externo do ambiente organizacional. Também por meio do conhecimento da cultura, pode-se perceber se as ações de RS são valores compartilhados por todos os níveis, ou são ações que se evidenciam no nível estratégico e voltadas somente para o marketing social.

1.2 Cultura organizacional

O trabalho de conceituar o significado de cultura organizacional não é tarefa das mais fáceis, devido ao fato de ser raro encontrar na teoria administrativa uma uniformidade de conceitos e pensamentos nos autores que tem aprofundado os estudos sobre o fenômeno. Por ser um assunto relativamente novo no campo da administração, diferentemente de outros que já se encontram teoricamente consolidados, o entendimento da cultura organizacional como fenômeno administrativo passa ainda por uma evolução que possa expressar com maior consistência seu significado. Donato (1996) atribui a falta de um consenso do conceito de cultura organizacional a duas razões: a primeira refere-se ao fato de que somente a partir da década de 80, intensificaram-se os estudos sobre o universo organizacional sob a perspectiva cultural e a segunda razão diz respeito a que seus fundamentos apoiam-se primariamente na antropologia, ciência na qual a cultura é analisada sob diversas escolas de pensamento.

Freitas (1991) admite que a década de 1980 foi marcada pelo mais forte discurso sobre cultura organizacional. Porém, como citado anteriormente, o tema já fora tratado por diversos autores, mesmo que, de maneira secundária, a partir do momento em que a escola de relações humanas deu atenção ao estudo do aspecto humano na organização formal. Embora não tivessem tratado explicitamente o assunto, desenvolveram um trabalho de conscientização sobre a importância do

fenômeno do clima. A partir deste marco inicial vieram os trabalhos de outros autores comportamentalistas como McGregor, que desenvolveu as “teorias X e Y”; Berelson e Steiner, com seus estudos sobre chefia e liderança; Likert, com a teoria dos quatro sistemas organizacionais; Maslow, que enfocou a importância de um ambiente saudável no trabalho, entre outros e Katz e Kahn, que desenvolveram a tese de que as organizações sociais possuem padrão distinto de sentimentos, valores e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo (COSTA, 1999).

No campo da antropologia, uma das definições mais usuais é a do antropólogo inglês Tylor (*apud* LARAIA, 1996), para quem cultura é “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (p.25). Segundo Laraia (1996), esse conceito de cultura marca fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos. Utilizando-se de um enfoque sociológico, Koenig (1976), afirma que a cultura é entendida como “uma acumulação de pensamentos, valores e objetos; é a herança recebida por nós das gerações anteriores através do aprendizado, diferente da herança biológica transmitida automaticamente pelos genes” (p.59). O conceito de cultura organizacional encontra suas origens nos estudos da sociologia e da antropologia cultural, possibilitando posteriormente adaptações à esfera das organizações formais.

Segundo Costa (1999), podem-se destacar dois grupos singulares no que diz respeito à divergência conceitual sobre o que constitui a cultura organizacional: o primeiro grupo entende a cultura a partir dos atributos formais e informais presentes; o segundo grupo entende a cultura como constituída apenas pelos fatores informais da organização. Cury (*apud* COSTA, 1999), por exemplo, afirma que a cultura compreende, além das normas formais, o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes das pessoas dentro da organização, envolvendo um elenco de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder. Já Pettigrew, 1979, afirma que cultura “é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas suas próprias situações”. Embora facilmente caracterizado a predominância dos elementos informais na cultura

organizacional, pelo seu conteúdo psicossocial, sem a consideração dos elementos formais, a análise cultural torna-se, no mínimo, incompleta. Isto porque a convive ao mesmo tempo com o formal e o informal, formando sua realidade através do conjunto das estruturas formais e informais.

Abordando uma perspectiva mais abrangente de cultura organizacional, encontra-se em Schein (1989), um dos conceitos mais ricos e completos, tornando-se uma referência nas obras que tratam o tema. Para Schein (1989), a cultura é:

Um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (p.12).

O autor procura definir cultura baseado num conceito mais amplo, considerando fatores nem sempre observáveis na organização, que levam ao surgimento dos valores que realmente são incorporados pelos indivíduos. Com base nessa definição, Schein (1989), define três níveis de que a cultura organizacional se subdivide: a) Níveis dos artefatos visíveis – compreende o ambiente construído da organização, sua estrutura, seus processos e rotinas de trabalho, sua arquitetura, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Segundo o autor, embora estes dados sejam fáceis de obter, são difíceis de decifrar, dificultando a compreensão lógica ao comportamento dos grupos. b) Nível dos valores – os valores, conscientes em alto grau, concedem maior possibilidade de conhecer a cultura do que no nível dos artefatos, porém, os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são racionalizações ou idealizações. c) Nível dos pressupostos básicos – são formados na organização à medida que certos valores são compartilhados pelo grupo, levando a determinados comportamentos que se mostram adequados para solucionar problemas.

A definição dos níveis de análise da cultura organizacional, estabelece nitidamente até que ponto os aspectos de natureza formal e informal podem influenciar a identificação de tal fenômeno e elucida a lógica de coexistência dos dois fatores. Mantidas as especificidades e a autonomia relativa as dimensões

econômicas e política, a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de compressões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma organização específica, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, histórias e mitos. Essa rede define o modo pelo qual um determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas. Cabe à cultura, também reafirmar os valores e ideologias que distinguem determinados grupos de outros, para construir as bases para concretizar as ações, caso contrário cria condições para afastamento e divisões.

1.3 Os valores como elementos da cultura organizacional

Paralelo às discussões de ordem terminológica e considerando os conceitos apresentados anteriormente, a cultura de uma organização pode ser entendida a partir de alguns de seus elementos constitutivos. Freitas (1991) argumenta que esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização por meio da qual a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Segundo Freitas (1991), pode-se encontrar uma lista de diferentes fatores ou elementos constitutivos da cultura organizacional, onde alguns deles aparecem com predominância na maioria das descrições, determinando alguns pontos em comum que devem ser levados em consideração quando o objetivo é analisar com intensidade o fenômeno da cultura. A coleção de elementos ou fatores da cultura organizacional refletem as escolhas e preferências que são assumidas pelos membros da organização, para estabelecer os comportamentos aceitos por meio do conhecimento da cultura organizacional.

As definições dos elementos da cultura organizacional não são uniformes no sentido de apresentar seu conceito. Porém, há um ponto comum para o qual convergem a maioria delas. Este aspecto está relacionado aos valores, que aparece como elemento fundamental de identificação e da manifestação da cultura de uma organização, pois são levados, ou são criados nela. Todavia conhecer a essência dos valores, qual o seu real significado, como se formam na vida das pessoas e das organizações, são questões ainda não perfeitamente definidas. O relacionamento do indivíduo com a organização para a qual trabalha, bem como seu desempenho nas

atividades que realiza, estão ligados à forma como foi e continuam integrados os valores individuais com os da organização, para constituir as atitudes que devem se formar como consequência. Cada indivíduo sente-se parte de uma sociedade, pois é distinto de todos os outros pelo que é e pelo que faz, devido a socialização, pelos quais são adquiridas as habilidades necessárias à adaptação e ao progresso em determinado grupo. Nesta interação, os valores, atitudes, percepções e a cultura são socialmente compartilhados.

Os valores organizacionais, embora tenham, de alguma forma, vínculos com os valores pessoais, não se confundem com eles. Também não se confundem com os valores que os membros da organização gostariam que nela existissem. Segundo Costa (1999), o sistema de valores que prevalece numa organização pode não ser o mesmo conjunto de valores que tem seus membros, o que conduz a situações de conflito e tensão. Da mesma forma, as pessoas podem imaginar um conjunto de valores que considerem ideal, acreditando que, com eles, o desempenho individual venha a ser maior do que os estabelecidos por ela.

Selznick (1971) trata os valores em termos de institucionalização organizacional, quando ressalta que nas organizações desenvolvem-se ideologias administrativas como planos conscientes e inconscientes de comunicação e autodefesa, porém a maior parte das ideologias surgem de maneira não planejada. No que concerne ao aspecto abordado, Argyris (1969) ressalta que cultura e personalidade são intrínsecas, a personalidade só se completa, se organiza e se integra quando o indivíduo estabelece contato com outras pessoas, idéias ou instituições sociais. Como resultado desta socialização e das percepções de cada indivíduo sobre esses processos, desenvolvem-se as atitudes, estas que preparam o indivíduo para perceber e atuar de determinada maneira. Além disso, a atitude é constituída dos conhecimentos que o indivíduo tem sobre o objeto, evento ou pessoa, e pelos afetos ou emoções que apresenta no momento das relações que estabelece.

Segundo Cury (1990) a cultura organizacional compreende, além das normas formais, o conjunto de regras não escritas que levam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização, que envolvem um elenco de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder. Como as atitudes são

compostas por crenças, valores e pré-concepções, ela é de difícil mensuração, pois se modifica em decorrência da história de vida de cada indivíduo. Entretanto, há autores como Zimbardo e Ebbesen (1973), que afirmaram ser possível moldar ou pelo menos modificar as atitudes, bem como mensurá-las.

As atitudes que são importantes para o indivíduo, serão mais difíceis de mudar do que aquelas a que ele dá pouca importância. O resultado desta distinção é manifesto na intensidade com que se opõe a uma mensagem, idéia, objeto, pessoa ou ação contrária à sua atitude. Essa oposição é expressa normalmente através de comportamentos, atitudes já cristalizadas pelo indivíduo, relativamente homogêneo dentro das organizações, levando a formarem a cultura organizacional. A propósito, Gibson *et al* (1981) estabelecem uma associação entre valores e atitudes, afirmando que poucos valores podem encerrar uma infinidade de atitudes. Assim como uma mesma atitude pode derivar de dois ou mais valores distintos

De qualquer forma, no estudo da cultura, a identificação é um importante mecanismo que explica as razões e o modo dos funcionários incorporarem significados e legislar para reforça-los ou abandoná-los. “Os indivíduos podem escolher rotinas organizacionais ou confirmar rituais, se considerarem que isto contribui para assegurar sua identidade” (KNIGHTS *apud* RODRIGUES, 1997). Tal contexto levou a uma conscientização maior da importância do sistema de valores individuais que representam a organização, e é a partir deles que são formados comportamentos considerados adequados para lidar com o ambiente organizacional, e é a partir deles também que se geram os vínculos dos indivíduos, para estabelecer atitudes decorrentes.

A importância dos valores para o estudo da cultura é ainda ressaltada por Tavares (1993), ao enunciar que “os valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios de cada grupo” (p.52). Contudo, Champion (1985), chama atenção para a influência dos valores no desempenho, satisfação e produtividade dos grupos de trabalho, quando há ocorrência de uniformidade de atitudes. Em outros termos, as pessoas quando compartilham de certos interesses e ambições com outras pessoas de seu grupo, tem certamente uma relação mais

compatível com eles. Assim, padrões de produtividade tendem a ser mais aceitos quando existe uniformidade de atitudes.

Por outro lado, quando os valores não são uniformes, a integridade da organização torna-se caracteristicamente vulnerável e a habilidade de manter a integridade depende da adequação aos objetivos organizacionais. Segundo Clark (*apud* COSTA, 1999), o grau ou profundidade com que os valores estão formados no ambiente organizacional são determinados por muitas condições do contexto social e cultural e, quando precários, os valores precisam de agentes deliberadamente intencionados, pois são definidos normativamente, ou estabelecidos socialmente, ou ambas as coisas. Os valores não são percebidos de forma idêntica pelos membros da organização, devido as pessoas terem características individuais próprias dos processos educacional e cultural a que são submetidas e que contribuem, de certo, para a formação da personalidade.

Os valores representam um dos elementos da cultura organizacional, formado por definições individuais aceitas pelo coletivo da organização. Segundo Freitas (1991), ainda que as organizações tendam a criar seus valores, de acordo com suas realidades, guardam algumas características comuns, como: importância do consumidor; padrão de desempenho excelente; qualidade e inovação; importância da motivação “intrínseca” dos empregados. Tais características remetem a um comportamento social e ético para com a sociedade que está inserida, evidenciando as ações de RS, estas que devem ser intrínsecas aos indivíduos, e não uma forma de estabelecer padrões de comportamentos.

O conhecimento dos valores e subculturas prevalecentes na organização possibilitam um maior contato com a realidade organizacional e facilita a implantação de processos de mudança e inovação que objetivam torná-la mais eficaz e produtiva, pois, juntamente com as normas e os papéis, definem e norteiam seu funcionamento. Argyris (1975), afirma que os valores influenciam a eficiência dos sistemas executivos e também o restante da organização na medida em que os indivíduos se dedicam ao valor e procuram agir de acordo com ele, conscientizando-se e começando a internalizá-los através de normas, regras e comportamentos. Entretanto, cada vez mais, reconhece-se a importância da cultura organizacional, quando em alinhamento aos valores, objetivos e crenças dos funcionários, para

atração, retenção e geração de comprometimento, seja como elemento estratégico, ou como poderoso mecanismo que visa moldar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver, introjetando uma imagem positiva da mesma.

A RS disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura na organização, sendo praticada e incorporada na gestão e em atitudes regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing. Também pode ser considerado um impulso a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Segundo Huse e Cummings (1985), há pelo menos dois pontos relacionados a RS que trariam ao indivíduo uma melhor QVT: integração social e relevância social.

Walton (1973) estabelece alguns princípios fundamentais para uma boa integração social no trabalho. Inicialmente, prega a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, entre outros. A ausência de estratificação e a mobilidade social facilitariam ou induziriam um senso de comunidade nas organizações, o que levaria para um bom nível de integração social.

Na relevância social, Walton (1973) denuncia a forma irresponsável com a qual algumas organizações agem fazendo com que “um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando assim a auto-estima do trabalhador” (p.16). Walton (1973) prevê que as condições organizacionais “ocorrerão num passo mais lento do que a do aumento das expectativas do empregado”, fazendo com que ocorra uma maior alienação para o trabalhador.

Trist (1975) diz que a QVT é de fundamental importância para as organizações, tanto nos países desenvolvidos, como os países em desenvolvimento. Para Nadler e Lawler (1983), QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo.

No próximo capítulo é apresentada de forma sintética a evolução do conceito de QVT, que está diretamente relacionado com a RS nas organizações.

1.4 Qualidade de vida no trabalho

Somente com a sistematização dos métodos de produção, no século XX, as preocupações com as condições de trabalho e a influência destas na produção e moral do trabalhador vieram a ser estudadas de forma científica. Inicialmente com os economistas liberais, passando pela Administração Científica e pela Escola de Relações Humanas, o bem-estar do trabalhador e a adaptação tarefa/trabalhador foram estudados e teorizados de várias formas, algumas complementares, outras se contradizendo. Porém, a concordância quanto à origem do movimento pela QVT, conforme registram Woltan (1973), Nadler e Lawler (1983), Moraes (1990), Vieira (1990), Rodrigues (1994) e Fernandes (1996).

Para Moraes (1990), o referencial mais remoto é encontrado na década de 50, na Escola de Relações Humanas que possuía uma maior identificação com a QVT, demonstrada na busca que empreendeu de algumas teorias que enfatizavam os aspectos psicossociais e motivadores, a fim de proporcionar maior bem-estar ao trabalhador e sua adaptação à tarefa executada. Em paralelo surge também o início do movimento pela RS. A Escola Comportamental, desmembramento da Escola de Relações Humanas, através de Herzberg, destaca-se como pioneira da QVT, ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais e a abordagem do enriquecimento da tarefa.

O termo QVT, como nova abordagem em administração aparece na literatura no início da década de 50, na Inglaterra com Eric Trist e colaboradores, que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio pessoal/trabalho/organização. O movimento de QVT tomou impulso com iniciativas de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, na busca de pesquisar melhores formas de realizar o trabalho.

Somente na década de 60, estes movimentos, ou seja, as preocupações com a QVT, tomaram impulso. Huse e Cummings (1985) afirmam que a conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das organizações contribuíram, de forma decisiva, para que cientistas e dirigentes pesquisassem melhores formas de realizar o trabalho.

Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985) estabelecem 1974 como um marco no desenvolvimento da QVT. A primeira fase que teve início na década de

60 e se estendeu até 1974, foi marcada pela crescente preocupação pelas formas de “como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego” (NADLER & LAWLER, 1983, p.21). Impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, induzida pelo contexto da época, e tendo como base a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, a QVT seguiu, primeiramente, uma linha sócio-técnica. A abordagem sócio-técnica tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa.

No últimos anos, a expressão Qualidade de vida no trabalho tem sido usada com frequência para descrever situações e métodos com objetivos diversos. Westley (1979), reforça tal posicionamento ao afirmar que “com o mesmo título, QVT, é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável” (p.113). O termo QVT tem sido utilizado para referir-se a uma série de preocupações e projetos, sendo redefinido no transcorrer do tempo, à medida que a concepção de trabalho foi evoluindo.

Quirino e Xavier (1987) e Fernandes (1988), afirmam que a QVT possui um conceito no qual inclui fatores pessoais que são entendidos como necessidades, expectativas, crença, valores do trabalhador, e fatores situacionais como tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia. Além destes fatores a QVT está relacionada intrinsecamente a satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional.

Para Walton (1973) a “expressão QVT tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (p.11). Segundo o autor a insatisfação reflete a remuneração inadequada; a alienação, um sentimento de que trabalho é pessoalmente prejudicial. Ainda este autor destaca como solução para percepção negativa do trabalhador sobre o trabalho, o enriquecimento das tarefas, que seria dotado em nível individual, e os métodos sócio-técnicos para a reestruturação do grupo de trabalho.

Siqueira e Coleta (1989), orientados por um modelo genérico de QVT, não se vinculando a uma definição específica, desenvolveram uma metodologia de caráter exploratório com o objetivo de investigar a dimensionalidade da QVT, buscando produzir dados relevantes. Os autores identificaram como fatores determinantes da QVT: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a organização.

Contudo, sem uma definição consensual, o conceito de QVT envolve além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, ao atendimento de necessidades e aspirações humanas, por meio da humanização do trabalho e da RS da organização. Apresenta também, uma relação com ações éticas, pois visam buscar e implementar soluções para os problemas sociais de toda comunidade em que está inserida. Segundo Martinelli (1997) a QVT cultiva e pratica um conjunto de valores éticos que podem ser explicitados pelos seus membros, formando a própria cultura interna e funcionando como referência de ação para todos os dirigentes em suas transações.

1.5 Ética e responsabilidade social

Os dirigentes estão cada vez mais dispostos a reconhecer a ética como uma estratégia de sobrevivência e também como disseminação da cultura da organização. Reconhecer tal fato representa um aspecto importante para implementar ações de RS. Implica abandonar o velho paradigma de lucro e adotar o de lucro com RS, valorizando não só a função econômica, mas também uma função ética.

O conceito de ética muitas vezes é utilizado como sinônimo de moral, pois ética deriva do grego *ethos*, significa costume, maneira habitual de agir, índole, enquanto moral do termo latino *mor-mores*, ambos significando um conjunto de crenças e valores adotados por uma comunidade. Sem considerar a matriz semântica, segundo Arruda (2001), em ambos os casos a ética pode ser entendida como a ciência voltada para o estudo filosófico da ação e conduta humana, considerada em conformidade ou não com a razão.

Para Srour (2000), a ética está no plano das idéias, estudando e analisando os costumes da comunidade. A moral, em contrapartida, é constituída das normas que as práticas cotidianas da comunidade deveriam observar. Para o mesmo autor (1998), “a moral tem uma base histórica, e o estatuto da ética é teórico, correspondente a uma generalidade abstrata e formal” (p.270). Para definição do termo ética e moral deve ser considerado o momento cultural e histórico que a sociedade está vivendo, onde os padrões culturais são extremamente diversificados, relativos e mudam constantemente, interferindo no conceito existente.

Para Robbins e Coulter (1996), existem quatro visões diferentes da ética nos negócios: visão utilitária, visão legal, teoria da justiça da ética e teoria integrativa dos contatos sociais. A visão utilitária da ética, na qual as decisões são tomadas com o foco nos resultados tem como objetivo extrair os maiores benefícios para a maior quantidade possível de pessoas. Estimula a eficiência e a produtividade e leva a maximização do lucro. No entanto, pode resultar no esquecimento dos direitos de alguns grupos de interesse, internos e externos.

Na visão legal da ética, seu objetivo é o respeito e a proteção das liberdades e direitos individuais, juntamente aos direitos à privacidade e liberdade de expressão. Se não for bem administrada pode representar obstáculos à alta produtividade e eficiência nas organizações, ao criar uma cultura que se preocupa mais com a proteção dos direitos individuais do que com a realização do trabalho. A próxima visão é a teoria da justiça da ética. O objetivo é que os administradores imponham e façam cumprir as regras com justiça e imparcialidade, considerando os interesses individuais e os da organização.

A última perspectiva sobre a visão da ética nos negócios é a visão da teoria integrativa dos contratos sociais. Esta visão se baseia na integração de dois “contratos”: o contrato social geral entre participantes da economia que define as regras básicas para fazer negócios e um contrato mais específico entre membros determinados de uma comunidade que cobre as formas aceitáveis de comportamento. Esta visão difere das demais por considerar as ações éticas em outras organizações de negócios.

As organizações estão cada vez mais direcionando o foco de negócios para utilização de uma visão ética, pautada nos direitos individuais, justiça social e padrões considerados éticos na sociedade. A administração baseada em valores éticos é um procedimento em que os administradores estabelecem, promovem, e praticam valores compartilhados entre os *stakeholders* da organização. Em decorrência, criam uma cultura organizacional baseada em valores internalizados, diminuindo as interferências das diferenças individuais no alinhamento de estratégias para o crescimento da organização.

Srour (2003), afirma que “as morais são múltiplas” (p.36), ou seja, se é representado pelo imaginário, nenhum sistema de normas é eterno, mas sofre influências de diversas ordens para assumir um caráter efêmero e transitório. Em decorrência, para manutenção do sistema de interdependência entre indivíduo e organização é necessário estabelecer normas e diretrizes para que as pessoas incorporem a atividade ética em seu ambiente de trabalho. Essas normas e diretrizes são estabelecidas conforme os padrões éticos que os trabalhadores e lideranças trazem para organização.

O fato de um administrador agir de forma ética ou antiética é o resultado de uma complexa interação entre o desenvolvimento moral do administrador, suas características pessoais, o projeto estrutural da organização e cultura organizacional. As pessoas são influenciadas pela regras, políticas e fortes normas culturais, que desaprovam ou aprovam comportamentos. Segundo Robbins e Coulter (1996), existem três níveis de desenvolvimento moral. A cada estágio sucessivo, o julgamento moral do indivíduo se torna menos dependente de influências externas.

O primeiro nível é chamado de pré-convencional. Os indivíduos respondem por meio de comportamentos influenciados exclusivamente por interesse pessoal. As decisões são tomadas em função do próprio benefício conforme definido pelas recompensas e punições que derivam de diferentes tipos de comportamento. O raciocínio no nível convencional indica que os valores morais consistem em manter a ordem e as expectativas dos outros. No nível dos princípios, os indivíduos fazem um claro esforço de definição de princípios morais que vão além da autoridade dos grupos aos quais pertencem. Podem ou não estar de acordo com regras ou lei da sociedade.

A forma como o indivíduo se encontra nestes estágios não é estática e contínua, evolui conforme as características pessoais vão se modificando e adquirem novas dependências, decorrentes do ambiente em que está inserido. A alta administração, juntamente com o sujeito, define que comportamentos considera relevantes em seus processos, e cultivá-los por meio da cultura organizacional. Se a cultura é praticada e apóia padrões éticos, ela tem mais chance de exercer uma influência positiva sobre o comportamento ético de um administrador.

Srour (1998), considera que a introdução da reflexão ética nas organizações ajuda a diminuir a indefinição que por vezes cerca algumas situações:

[...] ética nas organizações serve para elucidar as questões que suscitam polêmicas ou controvérsias morais, sem o quê, corre-se o risco de patinar na indefinição e de estimular abusos por parte do corpo funcional. Ao revés, se houver respostas consistentes aos dilemas, a nervura central da cultura organizacional será consolidada, porque tais respostas transformam-se em orientações emblemáticas; dizem o que é justo e injusto, certo e errado, lícito e ilícito; esclarecem o que se espera dos funcionários e dos dirigentes; demarcam os padrões culturais validados pela organização; anunciam o que será recompensado e inibem possíveis racionalizações individuais, ao formular proibições e licenças (p.307).

A tarefa principal, da ética organizacional consiste em elucidar os objetivos da atividade empresarial e propor orientações e valores éticos específicos para alcançá-los. As decisões concretas ficam nas mãos dos sujeitos que são responsáveis pelas organizações e, portanto não podem adotá-las sem considerar o objetivo que se pretende alcançar, os valores éticos orientadores, a consciência ética socialmente alcançada e os contextos e conseqüências de cada decisão.

A ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas da sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo. Neste sentido, Srour (1998), advoga que é indispensável a adoção de uma abordagem ética coerente com os valores nucleares da cultura organizacional, não bastando exortações ou ações pedagógicas, pois há muitos fatores em jogo, como os apelos do consumismo, do enriquecimento rápido, o

ambiente de incertezas, o desemprego estrutural e as pressões para obtenção do sucesso pessoal que estimulam uma postura de egoísmo.

O administrador desempenha papel decisivo para que a organização converta-se em um verdadeiro espaço ético que decorre de um processo de esclarecimento e determinação das responsabilidades dos membros que a compõem. Para as organizações crescerem, serem lucrativas e terem sucesso a longo prazo, precisam incorporar em suas práticas cotidianas a qualidade ética nas relações com seus stakeholders. Sob esta perspectiva, a responsabilidade social ultrapassa a geração de empregos, o pagamento de impostos, e a implantação de ações filantrópicas e alcança o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seu público interno e externo. Um dos instrumentos para verificação de tais comportamentos é a auditoria social. Suas inúmeras definições surgiram na década de 70 como a de Davis (1975), onde destaca que a auditoria social é um instrumento necessário para determinar se um negócio tem usado responsavelmente seus ativos sociais.

Algumas normas internacionais são criadas por órgãos ou instituições específicas, visando desenvolver e consolidar um conjunto de padrões e indicadores aceitáveis no que se refere aos aspectos éticos e de RS. Em anexo serão descritas as normas A AA1000 (*AccountAbility* 1000) e a SA8000 (*Social Accountability* 8000) que têm sido consideradas como um padrão básico para auditoria social e oferece uma referência comum de princípios e processos que apóiam e, portanto, proporcionam maior segurança a implantação deste padrão especializado.

O surgimento de práticas sociais nas organizações, chamada de racionalidade social, nos remete aos seguintes questionamentos: Quais as percepções dos participantes organizacionais das ações de Responsabilidade Social no nível estratégico e no nível operacional? Em que o conteúdo estas percepções são semelhantes?

MÉTODO

Neste capítulo estão descritos os elementos fundamentais das etapas que foram desenvolvidas e serviram de base para a realização da pesquisa.

2.1 Caracterização da organização

A investigação ocorreu em uma organização privada de produção industrial, que desenvolve programas sociais voltados para seu público interno e externo, caracterizando ações de Responsabilidade Social. A organização não possui até o momento uma norma de auditoria social como a AA1000 ou SA8000, mas dispunha de algumas premiações como, Valor Carreira – 2003, Melhores empresas na Gestão de Pessoas, Prêmio Valor Social – 2003, Qualidade do Meio Ambiente de Trabalho, Prêmio ECO- 1998, Qualidade de Vida na Família, Prêmio Sesi – 2002, Qualidade de vida no trabalho e comunidade, Prêmio Empresa – 2003, entre outros. Sua localização é no meio-Oeste de Santa Catarina dispondo de acessibilidade às informações necessárias.

É a terceira maior empresa de carnes do Brasil. É também a terceira maior exportadora brasileira de carnes, tendo a 2ª posição em carnes suínas com 17,2% de participação e a terceira maior na exportação de carne de frango, com 16,0%, sendo a primeira em cortes de frango para Europa e Japão. No mercado interno, a organização concentra seu potencial principalmente em carnes processadas, por meio das linhas de presuntos, linguiças, salsichas, mortadelas e outras. É a 25ª maior empregadora do setor privado, contando ao final de 2003 com 13.092 colaboradores diretos e 4.000 colaboradores indiretos. De acordo com Jornal Valor Econômico e o Hay Group, consultoria especializada em recursos humanos, faz parte de uma das 40 melhores empresas brasileiras para trabalhar. É uma companhia aberta, com ações ordinárias e preferenciais

negociadas desde março/99 na Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA sob os tickers SALM3 e SALM4, respectivamente.

Apresenta como visão, ser reconhecida como a melhor empresa de carnes pela qualidade, competitividade e lucratividade. Tem a missão de produzir e comercializar produtos e serviços com valor percebido a custos competitivos e tem definido como objetivos, satisfazer clientes e consumidores, assegurar a rentabilidade dos investimentos, atuar com responsabilidade social e produzir com baixo custo. Apresenta também um conjunto de diretrizes que norteiam a gestão da organização, como assegurar a qualidade dos produtos e serviços, atuar preventivamente na proteção ambiental, cumprir com a responsabilidade fiscal e legal, desenvolver programas de capacitação e educação, incentivar o bem-estar animal, estimular o trabalho em equipe, melhorar continuamente os rendimentos e a produtividade, manter a equipe motivada e comprometida com os objetivos e metas da empresa, manter adequada atualização tecnológica, proporcionar segurança e qualidade de vida aos funcionários, valorizar a confiança, a lealdade e a ética profissional, valorizar as parcerias com os produtores rurais, fornecedores e clientes.

2.1.1 Estrutura

Com sede da matriz em Itajaí, onde possui um terminal portuário próprio de cargas frigoríficas, a organização apresenta ainda, 9 unidades industriais (abatedouros e frigoríficos), 3 plantas de industrializados, 8 centros de distribuição, 4 escritórios regionais de vendas, 3 escritórios internacionais de vendas localizados em Buenos Aires (Argentina), Amstelveen (Holanda) e Cingapura (Ásia).

2.1.2 Caracterização das ações de responsabilidade social

Segundo dados pesquisados, até 2001 os projetos sociais estavam dispersos pelas unidades e, a partir de 2002, foram organizados sob a capa do Empresa Vida – Programa Empresa Qualidade de Vida, que reúne todos os programas sociais desenvolvidos. Com isso a gestão do programa passou a ter maior planejamento e

organização pela Matriz, sendo que as unidades continuam a ter autonomia na execução e adaptação às necessidades e culturas regionais.

O Empresa Vida desenvolve ações direcionadas à comunidade, família, meio ambiente, saúde, segurança, lazer e educação, priorizando a promoção da qualidade de vida, começando pelos próprios colaboradores e ampliando para as famílias e às comunidades em que a empresa mantém operações. O programa atingiu em 2003 um público de mais de 350 mil pessoas, e das 385 ações e atividades realizadas, 28% foram destinadas a ações de segurança, demonstrando o foco que a Companhia dá a esse item. O desenvolvimento das ações sociais é distribuído em porcentagem da seguinte forma, lazer 14%, saúde 19%, educação 6%, família 6%, meio Ambiente 8%, segurança 28%, comunidade 19%.

Os programas sociais desenvolvidos voltados para comunidade, têm como objetivo apoiar o seu desenvolvimento nos aspectos econômico, social, educacional e cultural, visando consolidar a imagem da organização e desenvolver o espírito de cidadania. Os principais projetos desse segmento são, resgate cidadania, programa qualidade de vida na família (PQVF), projeto geração de renda, projeto ipê, empresa portas abertas, programa eficiente, doações, uma história de sucesso e o programa igual diferente,

Resgate Cidadania: visa proporcionar a adolescentes e jovens de famílias carentes acesso à educação - evitando assim a evasão -, além da formação profissional e o primeiro emprego. O projeto teve início em 2003 e já possui 28 alunos participantes.

Programa Qualidade de Vida na Família (PQVF): o programa atende as famílias dos funcionários e a comunidade, buscando parceria com o poder público municipal, propondo a criação de programas que atenda a toda comunidade. O programa iniciou em 1996, atendendo 1.150 pessoas na comunidade. Hoje atende em média 9.665 pessoas/ano com o propósito de promover mudanças, atitudes e comportamentos, buscando sempre uma melhor qualidade de vida.

Projeto Geração de Renda: com o lema *"Um novo jeito de ser na Comunidade"*, o projeto desenvolvido na filial (SC), em parceria com a Prefeitura Municipal, objetiva criar oportunidades de geração de renda, a partir da formação de

grupos produtivos que agregam recursos humanos e físicos existentes na comunidade, e também da capacitação por meio de cursos profissionalizantes. Desde o seu lançamento, em 1996, o número de pessoas atendidas saltou de 960 para 10.150 em 2003. Nesses sete anos, o programa ganhou 4 prêmios, entre eles o de "Prefeito Empreendedor - Ações de Empreendedorismo do PQVF" – 3º lugar no Estado de Santa Catarina e 5º na região Sul, em 2003.

Projeto Ipê: em parceria com a cidade de Orlândia (SP), no apoio ao desenvolvimento de adolescentes, a filial Nuporanga (SP) doa, a cada bimestre, 100 pintinhos e a ração para alimentá-los, além de disponibilizar um técnico para ensinar aos adolescentes os cuidados necessários para que possam depois ser vendidos ou usados na alimentação. A Organização também participa da doação de sementes de verduras para serem posteriormente compradas por um custo mais baixo, após serem plantadas e cultivadas pelos adolescentes.

Empresa Portas Abertas: o programa proporciona visitas na área industrial da empresa. Em 2003, foram 3.237 visitantes, principalmente de escolas de 1º e 2º grau, universidades, associações, entidades e familiares, com destaque especial para o **Dia das Crianças** na filial Itapiranga (SC). Foram mais de 700 crianças visitando a fábrica num sábado, acompanhados de seus pais, num emocionante evento em que puderam conhecer onde seus pais passam o dia, o que fazem e como trabalham.

Programa Eficiente: visa dar oportunidade de trabalho aos portadores de necessidades especiais (PNEs). Um desdobramento desse projeto é o Coral Novo Irmão, formado por deficientes auditivos, que nasceu da necessidade dos auditivos se manifestarem socialmente e se integrarem com a Família e com a comunidade. Também estão sendo iniciados os trabalhos do Teatro Novo Irmão, que inclui todos os tipos de deficientes.

Doações: em 2003 foram doados pela Organização 32 mil quilos de seus produtos para entidades assistenciais e escolas das regiões onde a empresa atua. Destaca-se a parceria com a FUNASA (Fundação Nacional de Saúde) e a Prefeitura Municipal de Dourados (MS), que implantaram o Programa Sopão, para minimizar a fome das famílias indígenas da região, beneficiando cerca de 360 pessoas das

aldeias de Jaguapiru e Bororo. A Organização também é parceira em outros programas na comunidade indígena, como a doação de matéria-prima para a realização da multi-mistura, programa desenvolvido para erradicar a desnutrição das crianças indígenas.

"Uma História de Sucesso": visando homenagear e demonstrar gratidão e respeito às pessoas que vestiram e vestem a camisa da Organização, foi realizada em dezembro a Festa dos Aposentados, em duas das filiais. Cada aposentado teve sua história na empresa resgatada por meio do levantamento da primeira ficha trabalhista, com fotos, data de ingresso na empresa e de tempo na Companhia. Com o mesmo objetivo, a Organização tem o Projeto **"Guerreiro Empresa"**, que busca homenagear aqueles que se destacaram em sua história.

Programa Igual Diferente: a Organização é parceira do MAM –Museu de Arte Moderna de São Paulo nesse programa, que visa orientar e estimular a produção e apreciação artística, gerando um processo de inclusão social. A Empresa elegeu como foco o curso "As Exposições como Eixo", dirigido aos alunos deficientes mentais da APAE-SP.

A organização também incentiva as ações voluntárias de seus colaboradores por meio do desenvolvimento de programas sociais externos e que indiretamente envolve a participação dos empregados, os quais destaca, comunidade educativa, comitê social empresa, amigos especiais, viva mais voluntariado, amigos voluntários, natal empresa.

Comunidade Educativa: desenvolve projetos junto a escolas a partir de uma necessidade real, na qual a ação coletiva entre escola, professores, alunos, voluntários e comunidade desencadeiam ações que possam atingir os objetivos definidos. O programa, desenvolvido na cidade de Itajaí (SC), em uma escola com 320 alunos, conseguiu reduzir o índice de absenteísmo de 3% no início do ano para 1,5% ao final de 2003.

Comitê Social Empresa: os voluntários da filial Dourados (MS) atuam por meio de mini-projetos, tais como prevenção às drogas, reciclagem de material descartável, auto-estima, higiene, primeiros socorros, segurança no trânsito e no lar, entre outros. Também desenvolvem outras atividades, como teatro, jogos e

comemoração de datas especiais. O Comitê atende seis entidades assistenciais, atingindo em 2003 mais de 3.700 pessoas.

Amigos Especiais: com o lema *"Ser voluntário é semear esperança"* os voluntários da filial de Forquilha (SC) encontraram na Escola Especial "Artur Arns" da APAE, com 70 alunos, o local certo para prestar o serviço comunitário. Entre as ações destaca-se a elaboração da horta, jardim e pomar.

Viva mais Voluntariado: já os voluntários da filial de Jaraguá do Sul (SC) escolheram a Escola Helmuth Duwe (ensino fundamental) para desenvolver seu trabalho. Estão sendo desenvolvidas aulas de dança - cujos alunos já se apresentaram em vários locais, inclusive do Festival Jaraguá em Dança – e aulas de motivação, visando criar nas crianças hábitos saudáveis como o da leitura.

Amigos Voluntários: A atuação dos Amigos Voluntários, dos colaboradores de Itajaí (SC), é basicamente voltada a atender as necessidades de entidades filantrópicas com foco principal no atendimento de crianças. Os Amigos Voluntários tem procurado, por meio da doação de alimentos, móveis e utensílios, melhorar as condições de vida de crianças carentes atendidas por estas entidades. Em 2003, a grande obra coordenada pelos Amigos foi à instalação de um transformador no Lar Fabiano de Cristo, com a colaboração da Organização.

Natal Empresa: ação dos colaboradores da Matriz, que na abertura do Natal Empresa, receberam a presença das crianças do Abrigo Lar da Criança Feliz, e suas cartas com pedidos ao Papai Noel. Posteriormente, uma equipe de voluntários realizou a entrega dos presentes pedidos.

Os programas sociais voltados para abranger a família do empregado têm como objetivo promover o bem-estar das famílias, com a conseqüente valorização da empresa. Os seguintes projetos tiveram relevante destaque, PET – programa de educação para o trabalho e o geração de renda.

PET - Programa de Educação para o Trabalho:

Realizado em parceria com o Senac em Itajaí (SC), envolve a preparação dos filhos dos colaboradores para o trabalho, desenvolvendo as competências básicas necessárias para o ingresso e permanência no mercado de trabalho. Nesse

ano, 16 jovens completaram as oficinas de Alimentação, Saúde, Apresentação Pessoal, Vendas, Informática e Estágio Final.

Geração de Renda: também realizado em parceria com o Senac, a filial Jacarezinho (SC), oferece cursos profissionalizantes para esposas dos colaboradores, visando proporcionar uma nova fonte de renda para a família, além da formação ocupacional e educacional e a convivência social.

As ações da Organização em relação ao meio ambiente têm como objetivo básico à preservação da vida, conscientizando seus colaboradores da importância da proteção dos recursos ambientais, da segurança humana e do patrimônio da organização. Tem como uma de suas prioridades o tratamento de efluentes, de forma a mantê-los nos padrões técnicos exigidos e em conformidade com os parâmetros estabelecidos pela legislação. Em todas as unidades da empresa existem estações de tratamento de efluentes e são realizados investimentos constantes em novos projetos, processos e equipamentos para garantir que sejam cumpridas as metas da gestão ambiental. No triênio 2002-2004, serão investidos cerca de R\$ 6 milhões em ações ligadas à segurança ambiental, como os projetos de Reflorestamento, Centro de Educação Ambiental, Processamento de Sub-Produtos, Redução de Emissão de Efluentes nas Plantas de Produção, Tratamento dos Efluentes Líquidos, Gasosos e Sólidos, além dos respectivos meios de monitoramento.

Nas atividades de reflorestamento, a Organização leva aos mais de 3,5 mil produtores integrados, orientações para os cuidados e o destino adequado dos resíduos, por meio da assistência de técnicos da empresa, produzindo cartilhas orientativas e prestando assessoria para as granjas. A Organização busca, a certificação ISO 14001. Todas as unidades da empresa, inclusive a portuária, já estão em processo de implantação de sistemas de gestão ambiental certificáveis. Os projetos de destaque são, reciclovida, programa de parceria florestal empresa.

Reciclovida: tem como principal meta à redução do crescente impacto ambiental associado à extração, geração, beneficiamento e transporte de matérias-primas, bem como o tratamento e a reciclagem de qualquer tipo de resíduo, como forma de reduzir o volume de lixo depositado nos aterros. Em 2003, o total de lixo

reciclado atingiu 1,9 mil quilos ou 12.250 litros. A receita gerada com a reciclagem é revertida em ações de melhoria para os colaboradores. O programa, desenvolvido inicialmente para dentro da empresa, acabou sendo estendido a todas as escolas, para as quais a Organização fornece treinamento, material didático e lixeiras para a coleta seletiva de lixo, abrangendo 5.000 crianças em idade escolar.

Programa de Parceria Florestal Empresa: a Companhia desenvolve o programa com seus integrados de aves e suínos, que cedem suas terras para execução do plantio de florestas. A empresa entrega mudas de árvores para os produtores, com orientação de preparo do solo, adubação e controle de pragas. O programa já conta com a participação de mais de 350 propriedades rurais em Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, que desde 1997 já plantaram mais de 1.000 hectares, totalizando cerca de 1,5 milhão de mudas. O programa ficou colocado entre os melhores projetos ambientais apresentados para o Prêmio Responsabilidade Social da Revista Exame.

Na área de segurança, o foco do desenvolvimento dos programas sociais é a prevenção de acidentes, por meio da conscientização, treinamento e fornecimento de equipamentos. O principal programa da área é o PSI – programa de segurança integrada.

PSI - Programa de Segurança Integrada: surgiu da necessidade da empresa de trabalhar a segurança física de suas instalações e de seus colaboradores, no início da década de 90. É aplicado em 5 módulos – Inspeções de Riscos, Controle de Perdas, Plano de Emergência, Segurança no Trânsito e Controle Ambiental. Além dos treinamentos, são mantidas verificações periódicas do Índice de Qualidade e Segurança por auditorias externas. Segundo dados da organização O PSI possibilitou reduzir os acidentes e incidentes de trabalho a níveis compatíveis com os exigentes padrões internacionais.

Visando promover a integridade física, mental e social de seus colaboradores, a organização mantém diversos programas voltados à saúde, como Saúde do Homem, Controle do Tabagismo, Medicina Alternativa, Vacina Antigripal, Comitê de Saúde Ocupacional, Saúde Emocional, Alerta para AIDS/DST, Caminhada Saudável, Programa Prevenção Saúde Bucal e Banco de Leite. Além

desses, são destacados os seguintes, programa saúde da mulher, programa ginástica laboral e o programa de prevenção ao uso de drogas – Viva a Vida.

Programa Saúde da Mulher: visa proporcionar às colaboradoras orientação, prevenção de doenças e planejamento familiar. O desenvolvimento do programa é realizado por meio de palestras de sensibilização e de exames preventivos de câncer de mama e colo do útero. Em 2003, o Programa atendeu 4.870 mulheres, ou 91% das colaboradoras, índice superior aos 83% obtidos em 2002. Também contempla o acompanhamento da gestante, com orientações sobre parto, cuidados com o bebê e o aleitamento materno.

Programa Ginástica Laboral: promove a saúde pela atividade física, proporcionando integração entre os colaboradores, controle do stress, diminuição do sedentarismo e o despertar para um estilo de vida saudável, prevenindo doenças osteo-musculares relacionadas ao trabalho.

Programa de Prevenção ao Uso de Drogas e Álcool - VIVA A VIDA: com assessoria do SESI (Serviço Social da Indústria), nas filiais Organização e Itapiranga (SC), visa atuar na prevenção do consumo de drogas e álcool. Como resultado direto, houve redução do consumo de álcool nas festividades e eventos realizados pela empresa, e a implantação de um grupo de auto-ajuda que parou de fumar.

Os Programas de Educação e Formação da organização pesquisada atingem colaboradores de todas as unidades, estimulando a continuidade dos estudos, por meio de salas de aula que são oferecidas para grupos específicos da empresa. Dos programas voltados para educação foram R\$ 4,2 milhões investidos, 80% destinaram-se a aperfeiçoamento e desenvolvimento e 20% para bolsas de auxílio-educação. Entre os diversos programas desenvolvidos merecem destaque, Programa de educação de adultos, Programa gestão participativa, equipe de melhoria contínua (EMC) e momento cívico.

Programa de Educação de Adultos: visa promover o acesso à educação básica a todos os jovens e adultos, que não puderam concluí-la na faixa obrigatória. Na filial Itapiranga (SC), desde o início do projeto, em 1997, a média de anos na escola dos colaboradores da empresa subiu de 6,3 para 8,6 anos, sendo que a média nacional é de 5,9 anos.

Programa Gestão Participativa: todos os colaboradores são estimulados a participar por meio da apresentação de idéias e sugestões para problemas do dia a dia. O programa foi lançado na unidade pesquisada, em 1998, sendo também posteriormente implantado nas demais unidades da Companhia. A cada ano, uma média de mil sugestões é feita pelos colaboradores, das quais 80% são revertidas em algum tipo de melhoria. Nos últimos 5 anos, a economia gerada com o Programa foi de R\$ 3,860 milhões.

Equipe de Melhoria Contínua (EMC): São equipes de colaboradores voluntários, que levantam oportunidades de melhorias, com análises de situações de interesse preventivo ou corretivo da Companhia, gerando uma proposta de melhoria a ser implementada. Essa oportunidade é então analisada e, caso aprovada, se torna um Projeto de Melhoria. A cada dois anos, as unidades promovem a Convenção Regional da Qualidade, na qual é escolhido o Projeto Destaque da Unidade entre todos os projetos aprovados e implantados no período, e que por sua vez será apresentado pelos integrantes das EMCs durante a Convenção Nacional da Qualidade Organização, também realizada a cada dois anos. Durante a convenção, é escolhido por um júri de especialistas o Projeto Destaque Organização.

Em 2003, 1.269 colaboradores participaram em 242 EMCs, e o projeto vencedor, escolhido entre dez concorrentes, foi o de "Leitões com Deficiência em Qualidade, Transporte e Alojamento" da unidade Organização (SC), responsável pela economia de R\$ 1,3 milhão em 2 anos, além de melhorar o bem-estar animal.

Momento Cívico: a promoção da educação cívica na empresa é outro objetivo do módulo Educação. Para isto, foi implantado na Matriz em Itajaí, em 2002, o Momento Cívico, realizado toda 1ª sexta-feira do mês, com coordenação rotativa entre os setores. As bandeiras oficiais são hasteadas e são cantados os hinos oficiais do País e estados, além de serem desenvolvidas outras atividades de civismo e cultura.

A Organização também participa e desenvolve projetos culturais, patrocinados por meio das leis de incentivos fiscais municipal (Lei Jandir -Itajaí) e

federal (Lei Rouanet). Em 2003, por meio dos recursos da Lei Rouanet, a Organização investiu em projetos culturais, com destaque para a Orquestra e Coral Univali (Universidade do Vale de Itajaí), a Fundação Cultural de Itajaí (Teatro Municipal) e o filme infantil Tainá 2, que foi lançado em 2004. Já por meio da Lei Jandir, a Organização investiu na Restauração do Acervo da Igreja Nossa Senhora da Imaculada Conceição, o projeto Dança é Vida e a 7ª Mostra Itajaíense de Teatro, apoiada pela Organização nos últimos 3 anos.

No foco para o lazer os programas sociais têm como objetivo despertar no colaborador a consciência do estilo de vida saudável por meio de atividades recreativas e desportivas. A organização mantém, em todas as cidades em que atua, a ADCO - Associação Desportista Classista da Organização, que dispõe de infraestrutura de lazer e divertimento. Em algumas cidades, a estrutura é sublocada para eventos fora da empresa, gerando receita para a sua manutenção. São realizados e comemorados Campeonatos e Gincanas, Corrida Rústica, Festival da Canção, eleição de Garota e Garoto Organização, Grupo de Danças Folclóricas Alemã, Dia do Trabalhador e Confraternização de Final de Ano. Na Festa de 1º de Maio foram homenageados 368 colaboradores que completaram de 10 a 30 anos de trabalho na Companhia, no ano anterior.

2.2 Sujeitos e outras fontes de informação

Os sujeitos foram os trabalhadores que pertencem ao nível estratégico e ao nível operacional da organização selecionada, sendo nove do nível operacional e cinco do nível estratégico, totalizando quatorze sujeitos de acordo com o critério de saturação dos dados, previsto no início da pesquisa.

Foram utilizadas também, as seguintes fontes de informação:

- a) Documentos que normatizem as ações de RS;
- b) Documentos que caracterizem as ações de RS;
- c) Outros documentos pertinentes ao problema de pesquisa.

2.3 Instrumentos e equipamentos

Para obtenção dos dados e conteúdos referentes à percepção das ações de RS no nível estratégico e no nível operacional da organização, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado (Apêndice III).

Foi utilizado também o auxílio de um gravador, pela maior otimização do tempo, registro escrito dos dados na realização das entrevistas e o uso dos documentos da organização referentes à gestão de RS.

2.4 Situação e ambiente

As entrevistas foram realizadas na organização, no local de trabalho dos entrevistados. Foi utilizada uma sala de treinamentos da empresa que dispunha de mesa e cadeira para realização das entrevistas e também mantinha toda a condição de privacidade sem interrupções por fatores externos como: ruídos, iluminação, fluxo de pessoas, entre outros. O sigilo das informações foi reforçado em todas as entrevistas.

O exame de documentos foi realizado na organização em horários e datas agendadas com o responsável pela condução dos programas/ações sociais da organização. Em alguns momentos estes documentos foram retirados da organização para fotocópias e análise fora do ambiente da organização.

2.5 Procedimentos

Estão relatados a seguir os procedimentos adotados para escolha e contato com os sujeitos, escolha e obtenção das fontes de informação, elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados e o registro dos dados obtidos.

2.5.1 Escolha dos Sujeitos

A escolha dos sujeitos no nível estratégico e no nível operacional se estabeleceu de acordo com o organograma da organização abrangendo todos os setores, compreendendo, aves, suínos e industrializados, recursos humanos,

administrativo e superintendência, utilizando como critério à estratificação, ou seja, em cada setor foram entrevistados dois sujeitos do nível operacional e um sujeito do nível estratégico.

O critério para escolha dos sujeitos do nível estratégico abrangeu todos os participantes deste nível, sendo um de cada setor descrito acima, e do nível operacional abrangeu dois participantes de cada setor, utilizando o critério de saturação dos dados. Os sujeitos foram selecionados de acordo com a disponibilidade dos empregados no período da realização das entrevistas.

2.5.2 Escolha das Outras Fontes de Informação

Foram colhidos os registros das ações sociais que a organização pratica e também a estrutura que estas ações apresentam, ou seja, quem desenvolve, quais seus objetivos, público beneficiado, duração, entre outros.

Antes da realização das entrevistas, foram feitas visitas na organização, por meio do contato com os responsáveis pela elaboração e acompanhamento das ações sociais, para obtenção de dados nos documentos administrativos da organização, plano estratégico, princípio da gestão, programas voltados à gestão participativa e os programas voltados para RS.

2.5.3 Elaboração dos Instrumentos Utilizados

A análise dos documentos relacionados aos programas de RS, orientaram a elaboração das questões que nortearam a estrutura do roteiro de entrevista. A primeira parte do roteiro de entrevista contém dados gerais dos sujeitos, que permitiu a caracterização dos componentes da amostra.

A segunda parte do roteiro de entrevista inclui a variável forma de gestão. Foi investigado como a organização é vista pelos empregados e qual a participação do nível operacional e estratégico nas decisões estratégicas da mesma.

A terceira parte da entrevista investiga a gestão e ações de RS. Nesta última parte levanta de que forma acontece o gerenciamento das ações de RS, qual público mais atingido, quem executa as ações de RS, qual o envolvimento dos trabalhadores nas práticas de RS e como são percebidos no nível estratégico e operacional estes aspectos em relação a RS.

2.5.4 Teste do Instrumento de Pesquisa

No dia 10/05/04, às quinze horas e trinta minutos o instrumento de pesquisa foi testado em um dos sujeitos que se disponibilizaram a participar e que fazia parte da amostra da pesquisa do nível operacional. Foi usada a sala de treinamento, considerada adequada para a realização da pesquisa. Esse local permitiu a privacidade e o sigilo na coleta dos dados. Após as informações iniciais sobre o objetivo da pesquisa, foi iniciada a leitura do termo de autorização para a realização da entrevista e utilização dos dados obtidos, solicitando-se a assinatura do entrevistado. Também foi solicitada a autorização para gravar e logo o gravador foi colocado à frente do entrevistado. Ao final, foi informado para o entrevistado que, se houvesse necessidade de complementação das informações obtidas, seria solicitada uma nova entrevista. Esse procedimento foi utilizado em todas as entrevistas. A entrevista com SO 1¹ durou sessenta e cinco minutos. O pré-teste resultou em reformulações de questões, facilitando a compreensão, assimilação dos termos utilizados na entrevista e minimizou as possibilidades de indução de respostas e problemas de interpretação.

2.5.5 Contato com os sujeitos

Após contato telefônico para marcar horário, o contato com os responsáveis foi estabelecido pessoalmente, expondo os objetivos do projeto, destacando a relevância das contribuições dos sujeitos. Foi exposto como seriam tratados os dados e a garantia do sigilo. Os responsáveis esclareceram a estrutura dos setores e do nível estratégico o que permitiu a escolha dos trabalhadores entrevistados.

¹ Sujeito participante organizacional do nível operacional.

Selecionados os sujeitos, o RH da organização entrou em contato com os mesmos para permissão da realização das entrevistas, agendando um horário. Foi exposto para cada sujeito os objetivos da pesquisa relacionada ao tema proposto e a necessidade da aplicação desses instrumentos para a coleta dos dados. Foi ressaltado a não existência de quaisquer vínculo de intervenção entre a organização e a responsável pela pesquisa, tendo sido esta que solicitou permissão àquela para a realização do estudo. Ocorreram outros esclarecimentos em relação às entrevistas que seriam realizadas. O sigilo das informações foi reforçado e foi utilizado o termo de consentimento para realização das entrevistas.

2.5.6 Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas na organização selecionada conforme agendamento com os sujeitos. Foi reforçado para os mesmos o objetivo da pesquisa, bem como o tema e sua estrutura. Na aplicação do roteiro foi solicitado a permissão para gravar a entrevista apresentando as razões de adotar este procedimento como melhor forma de registro de dados. A gravação, foi utilizada para a coleta das informações.

As entrevistas foram realizadas entre o dia 14/05/04 à 10/06/04, tendo a média de duração entre cinquenta minutos a setenta e cinco minutos, abrangendo cinco sujeitos do nível estratégico e quatorze sujeitos do nível operacional.

2.6 Registro das entrevistas e análise documental

O registro das perguntas formuladas durante a aplicação das entrevistas foi feito em fita magnética, mediante o uso do gravador. As fitas foram transcritas para posterior análise dos dados. Antes da realização de cada entrevista, o gravador foi testado e a fita utilizada na gravação identificada externamente com adesivo, que contém o nome do sujeito pesquisado, o nível organizacional que pertence, juntamente com a data e tempo de realização da entrevista.

Para caracterização da organização e das ações sociais, foi utilizado material impresso da própria organização, respeitando as informações que estavam no mesmo.

2.7 Procedimento de análise dos dados

Após a transcrição do conteúdo das fitas e por meio da leitura das mesmas, foram identificadas categorias de interesse a resposta do problema de pesquisa, por meio do agrupamento de indicadores em comum nas verbalizações dos sujeitos do nível operacional e estratégico. Foram estabelecidas oito categorias de análise, conceito de RS, foco das ações de RS, qualidade de vida na organização, mudanças internas e externas decorrentes das ações de RS, principais beneficiados com as ações de RS, motivação para realização das ações de RS e outras atividade de trabalho, forma de gestão na organização e cultura e valores voltados para RS.

Cada categoria deu origem a tabelas pares, onde a primeira representa as verbalizações do nível operacional e a segunda representa as verbalizações do nível estratégico. Após cada tabela de verbalizações do nível operacional e do nível estratégico, é apresentada uma tabela de síntese das verbalizações dos dois níveis referente à categoria que ela trata, ressaltando as semelhanças, que estão apresentadas em negrito e pareadas pelos níveis pesquisados. Os sujeitos são identificados por um S maiúsculo seguido da letra correspondente a seu nível, operacional ou estratégico e com o número que corresponde à ordem em que foram feitas as entrevistas em cada nível.

A descrição dos dados das tabelas de percepções do nível operacional e do nível estratégico é apresentada anterior as tabelas, sendo que o primeiro parágrafo faz uma descrição das verbalizações do nível operacional referente à categoria que é apresentada e o segundo parágrafo faz uma descrição das verbalizações do nível estratégico referente à mesma categoria.

Anterior a tabela de síntese das percepções de ambos os níveis, são descritos no primeiro parágrafo as semelhanças das percepções dos dois níveis pesquisados. No segundo parágrafo é descrita a ênfase do nível operacional da

categoria apresentada e no terceiro parágrafo a ênfase do nível estratégico da mesma categoria.

Na análise e interpretação dos dados, foi utilizada a descrição das semelhanças enfatizadas pelos entrevistados, verbalizadas pelos sujeitos no nível operacional e estratégico e estão apresentadas em **negrito** no texto.

3

DESCRIÇÃO DAS PERCEPÇÕES DA GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Nas tabelas a seguir estão apresentadas verbalizações dos participantes organizacionais no nível operacional e do nível estratégico, nas quais estão expressas suas percepções acerca do entendimento de RS na organização. Por meio da percepção dos sujeitos do nível operacional e estratégico, foram ressaltadas algumas categorias que expressam o entendimento de RS na organização. Estas categorias serão apresentadas por meio do agrupamento de sujeitos que se referem ao mesmo aspecto e são identificadas com um subtítulo indicativo do que ela trata. Após as tabelas de verbalizações dos níveis operacional e estratégico, será apresentada uma tabela de síntese das verbalizações dos dois níveis, ressaltando semelhanças referentes à categoria que ela trata.

3.1 Percepções relativas ao conceito de RS

Referente ao conceito de RS, na Tabela 1, dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, dois não fizeram referência ao conceito de RS. SO 2 e SO 8, fazem referência ao conceito de RS relacionado ao respeito pelo ser humano e a preocupação da organização com o ser humano. SO 3, SO 1, SO 8, SO 6, SO 5 e SO 4 mencionam a RS como a empresa que participa, é comprometida, tem responsabilidade, se envolve e atua de maneira a satisfazer a comunidade. SO 3 acrescenta ainda a valorização e aprendizado das pessoas, voltados para os objetivos da organização e percebe a RS relacionado à participação na vida do empregado. SO 3, SO 1, SO 5 e SO 4, percebem o conceito de RS relacionado aos empregados da organização. SO 1 indica o cuidado da organização com seus empregados “é cuidar de todos seus empregados”. No mesmo aspecto SO 5 menciona a melhora de qualidade de vida do empregado e conseqüente satisfação dos mesmos e SO 4 percebe a RS por meio da oferta de segurança, assim como SO

6, que acrescenta os cuidados de saúde aos empregados. SO 1 e SO 4 indicam o conceito de RS voltado para família, para o cuidado com a família do empregado e o envolvimento de segurança, saúde, educação em relação à família do empregado. SO 4 e SO 5 acrescentam a RS relacionado ao desenvolvimento de programas sociais pela organização. Apontam também ao cuidado com o meio ambiente. SO 8 e SO 6 referem a RS como não visar somente a obtenção de lucro pela organização, e SO 6 acrescenta a responsabilidade com o município onde a organização está inserida.

Tabela 1

Percepção dos participantes organizacionais do nível operacional relativo ao conceito de RS na organização

-
1. “É uma empresa que se preocupa com a pessoa com o bem estar de todo mundo” (SO 2).
 2. “Eu acho que é aquela que participa da comunidade, da vida dos empregados, faz com que as pessoas se valorizam e aprendem a ser aquilo que a empresa quer” (SO 3).
 3. “É ter responsabilidade com os trabalhos sociais que a empresa desenvolve, é cuidar de todos seus empregados, da família, da comunidade e do meio ambiente” (SO 1).
 4. “É uma empresa que se preocupa com o ser humano, uma empresa comprometida com a sociedade, que vise não somente obter o lucro no ramo de atividade dela, mas também voltada para comunidade que esta inserida” (SO 8).
 5. “Eu entendo que a empresa ela está localizada em um lugar, mas não para sugar o que a sociedade tem e sim ela tem uma responsabilidade com a sociedade. Se o pessoal da comunidade hoje depende da empresa, o fluxo, o movimento do município está super ligado (a organização), isto é uma responsabilidade. A sociedade tem que se sentir bem e segura por ter uma empresa localizada na cidade” (SO 6).
 6. “A empresa tem RS porque desenvolvem todos estes trabalhos sociais, todos este programas, para melhorar a qualidade de vida, para melhorar a satisfação dos empregados e na comunidade. Ela é uma empresa socialmente responsável porque ela atinge tanto os empregados como a comunidade” (SO 5).
 7. “Uma empresa socialmente responsável é ter programas sociais, estar envolvido com a comunidade, envolver segurança, saúde, com relação aos empregados, família, meio ambiente, responsabilidade social é isso, é bem amplo. Não é só a pessoa, só a comunidade, você abrange a família, abrange questões de segurança, educação” (SO 4).
-

No nível estratégico dos cinco entrevistados todos fizeram referência ao conceito de RS. Na Tabela 2, no nível estratégico, SE 1 menciona o conceito de RS a empresa ser justa na sua atuação, ser justa com seus públicos, fornecedor, cliente, empregados, órgãos fiscais, legais, meio ambiente e segurança. SE 1, SE 3 e SE 2

percebem a RS relacionada à responsabilidade da organização pela sua atuação, forma de agir, vida social das pessoas, por saneamento e poluição. SE 2 acrescenta a responsabilidade pela família do empregado. SE 1 acrescenta também a atuação eticamente responsável. SE 1, SE 2 e SE 4 indicam a atuação da organização “dentro do que manda a lei”, e fazer além do que a lei exige. SE 3 aponta a RS vinculado a responsabilidade pela vida social das pessoas e também a responsabilidade de ajuda para a comunidade. SE 4 percebe a RS relacionado ao cuidado com o meio ambiente, ao cuidado com as pessoas e não somente a obtenção de lucro pela organização.

Tabela 2

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo ao conceito de RS na organização

-
1. “A empresa tem que ser justa, ela tem que ser justa com tudo que ela faz, quando tiver uma relação com o fornecedor, com seu cliente, empregados, com os órgãos fiscais, legais, meio ambiente, segurança, isso é ser uma empresa socialmente responsável. É fazer todas as coisas de forma responsável, e eticamente responsável também. É fazer as coisas dentro do que manda a lei” (SE 1).
 2. “É ser responsável pela vida social das pessoas. A empresa ela pode estar causando vários problemas para a própria família. Então eu acho que somos responsáveis pela sociedade, pela vida social das pessoas, nós temos que interferir sim, e as pessoas precisam disso, elas querem que ajudemos, todo mundo quer” (SE 3).
 3. “É você fazer além do que a lei exige, além da produção. É você ter mesmo vontade de trabalhar com essa área social. Ser responsável pelo saneamento, pela água do rio, da poluição, até a família do empregado” (SE 2).
 4. “É uma empresa... que além de cumprir suas regras, suas leis, que ela faça algo mais... que ela não agrida o meio ambiente, que ela não demita pessoas, que ela não mate pessoas, então é mais ou menos isso (SE 4)”.
 5. “As pessoas (na organização) pensam e agem de forma a ser socialmente corretas... e não para ganhar com isso...” (SE 4).
 6. “É uma empresa que valoriza o empregado em todos seus aspectos, pois ele está lá fora também, então precisamos cuidar da comunidade, da família, do meio ambiente, que indiretamente atinge nossos empregados também” (SE 14).
-

Na síntese apresentada na Tabela 3, há maior semelhança a dois aspectos verbalizados pelos sujeitos do nível operacional e estratégico. Um deles é o aspecto comunidade, onde os sujeitos relacionam o conceito de RS ao cuidado,

responsabilidade, comprometimento com a comunidade e com a família do funcionário. Outro aspecto é a responsabilidade com a forma de atuação da organização em relação aos empregados, com a vida social, valorização e o meio onde a organização está inserida. Outros aspectos semelhantes entre o nível estratégico e operacional são o cuidado com o meio e com a família do empregado, e o não desenvolvimento de ações sociais somente para a obtenção de lucro.

Também é evidenciada no nível estratégico, sobre o conceito de RS, o fato de a empresa ser justa nas suas ações com seus clientes e fazer além do que a obrigação legal.

O nível operacional enfatizou o conceito de RS voltado para aprendizagem na empresa e funcionários, cultura e socialização, por meio do desenvolvimento de ações sociais e uma maior qualidade de vida com programas de segurança, saúde e educação. Também é mencionado a valorização do empregado e seu bem estar.

Tabela 3

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo ao conceito de RS na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Responsável pela sociedade	Responsabilidade com a cidade
Cuidar da família do empregado	Preocupação com a família
Cuidar do meio	Preocupação com o meio
Cuidado com as pessoas	Cuidado com a pessoa
Não obtenção de lucro	Não obtenção de lucro
Ajudar a sociedade	Participação na comunidade
Fazer além da lei	Valorização do empregado
Empresa justa nas ações	Aprendizagem
Empresa justa com clientes	Cultura/socialização
	Qualidade de vida
	Segurança/saúde/educação
	Bem estar do empregado

3.2 Percepções relativas ao foco das ações de RS na organização

As verbalizações apresentadas nas Tabelas 4 e 5 dizem respeito ao foco das ações de RS na organização. Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, três não indicaram expressão referente ao foco das ações de RS na organização. Na Tabela 4 SO 2, SO 14, SO 1, SO 6 e SO 8 mencionam o foco das ações de RS voltado para comunidade externa da organização, com foco na comunidade, onde SO 6 indica a eventos na comunidade e a trabalhos com crianças, acompanhado da percepção do SO 1. SO 1 também aponta ao incentivo para esportes e trabalhos com as esposas dos funcionários. SO 9 percebe o foco das ações de RS voltado para o trabalho com pessoas e com as famílias da comunidade. SO 2, SO 14 e SO 6 mencionam ao foco das ações voltado para comunidade externa e interna de organização. SO 9, SO 6 e SO 8 indicam a qualidade de vida dos funcionários, onde SO 9 acrescenta a programas de combate ao uso de drogas e SO 8 ao bem estar dos funcionários. SO 8 acrescenta ainda o foco das ações de RS como forma de gestão da organização.

Tabela 4

Percepções dos participantes do nível operacional sobre o foco das ações de RS

-
1. “A empresa tem trabalhado muito os programas sociais na comunidade. Tem pessoas que não trabalham na empresa, as donas de casa, o esposo trabalha e elas não, elas também tem alguma coisa pra fazer, todos saem ganhando com isso” (SO 2).
 2. “A empresa trabalha a sociedade porque se ela só trabalhar o que acontece aqui dentro, quando as pessoas vierem trabalhar vai ter que trabalhar no final, sendo que o problema mesmo está nascendo na comunidade. Não vai ter como fazer a coisa andar só aqui dentro, ela tem que fazer lá fora, para trazer exemplos aqui dentro onde a pessoa vai usufruir lá fora e aqui dentro” (SO 14).
 3. “Com estas ações tirou muitas crianças da rua com o incentivo a esportes e também com o trabalho com senhoras que pela idade não podiam mais trabalhar aqui e queriam ter um trabalho. Com isso a nossa cidade é uma cidade tranquila, pequena e tranquila. Isso tem a haver com estas ações sociais sim” (SO 1).
 4. “Os programas que eu conheço são sobre qualidade de vida, combate ao uso de drogas, esses programas trabalham como o próprio nome diz, as pessoas e a família das pessoas que participam” (SO 9).
 5. “Ela participa bastante da comunidade com eventos, tem programas para as crianças. A empresa trabalha bastante isso, se o funcionário está aqui dentro à mente tem que estar aqui dentro, para isso precisa trabalhar os filhos lá fora. A parte social a empresa trabalha bastante mesmo” (SO 6).
 6. “A empresa está vendo que tem que trabalhar aqui dentro, mas lá fora também. Senão a pessoa se sente bem aqui, mas sai na portaria e se depara com uma realidade onde não há condições de sentir-se bem, no outro dia ela não vai deixar isso na portaria quando ela entrar, vai levar para o serviço” (SO 6).
-

7. “Hoje a qualidade de vida da comunidade é um problema, então tem que se agir direto lá. Está tem que ser a maior propaganda da empresa” (SO 6).

8. “Faz parte da gestão, porque eu acredito que seja porque ela esta preocupada com o bem estar dos funcionários e da comunidade em geral” (SO 8).

9. “A RS deve partir da empresa mas principalmente do comprometimento do funcionário, porque às vezes a empresa oferece um trabalho voltado para a sociedade e às vezes o funcionário não colabora, tem que participar em conjunto” (SO 8).

No nível estratégico, dos cinco sujeito entrevistados, todos fizeram referência ao foco das ações de RS da organização. Na Tabela 5, SE 4, SE 14 e SE 1 indicam o foco das ações de RS voltado para integração na comunidade, onde SE 4 acrescenta a aproximação com a comunidade e SE 1 ao retorno positivo para comunidade por meio dos programas sociais. SE 4 também aponta para responsabilidade da organização com a comunidade. SE 2 e SE 1 percebem o foco das ações de RS relacionado a programas de baixo custo para organização, mas com um valor social grande. SE 1, SE 3 e SE 14 mencionam o foco das ações pela busca de imagem positiva da organização. SE 1 e SE 3 acrescentam ainda o foco das ações como interno e externo à organização. SE 3 e SE 14 percebem a RS com foco na satisfação dos funcionários e SE 1 menciona o foco das ações para utilização de pessoas qualificadas e treinadas da organização.

Tabela 5

Percepções dos participantes do nível estratégico sobre o foco das ações de RS

1. “Eu acredito [que a realização dos programas sociais] que basicamente é porque ela quer estar integrada a sociedade em si, onde ela está inserida, então esta aproximação, esta... participação, esta atividade social toda é para fazer parte da sociedade ela não quer se excluir de suas responsabilidades, então é basicamente por isso” (SE 4).

2. “A gente tem muitos programas sociais que não tem um custo alto, mas que tem uma importância, um valor muito alto. Hoje a gente investe esse valor e o nosso programa social não é caro. O nosso programa é um programa barato tanto que às vezes sobra dinheiro” (SE 2).

3. “Os programas tem um custo muito baixo e um resultado fantástico, então é o papel de envolvimento nas comunidades e a empresa participa, porque nós temos conhecimento para todos esses projetos, em todos sentidos, desde pessoas qualificadas, treinadas. Normalmente, são programas que tem custo baixo, e tem retorno para comunidade, e nós também criamos uma imagem positiva da empresa. A gente nunca faz algum programa pensando inicialmente em buscar os recursos da empresa, mas se ele se fizer necessário à gente busca os recursos. Acho até que são muito modestos [os recursos para ações sociais] analisando o que é feito e o retorno que tem, que não é financeiro, e que não é visível” (SE 1).

4. “Trabalhamos primeiro dentro da empresa para depois levar para fora da empresa” (SE 1).

5. “Esse trabalho social que a gente está fazendo vamos fazer com que as pessoas falem bem da empresa, que as pessoas divulguem nosso nome não só nossos funcionários, mas a comunidade em

si” (SE 3).

6. “Desenvolvemos os projetos para que? Para satisfazer o nosso funcionário. O nosso objetivo nesse ponto é mercado interno e externo também” (SE 3).

7. “Acho que hoje os programas estão mais voltados para comunidade externa, com o objetivo de construir uma boa imagem da empresa para comunidade e para os funcionários também. É uma maneira de satisfazer ambas as partes” (SE 14).

Na síntese apresentada na Tabela 5, foi identificado como aspecto de maior semelhança verbalizado pelos níveis organizacionais, o foco para o desenvolvimento das ações na comunidade por meio de atividades que são desenvolvidas com crianças e família dos funcionários e que alcançam maior integração e aproximação com a comunidade. Outro aspecto semelhante é a busca pela satisfação e qualidade de vida do funcionário por meio do desenvolvimento de ações sociais. Também é mencionado o foco das ações para o público interno e externo e a responsabilidade com a comunidade.

É enfatizado pelo nível operacional o foco das ações sociais para trabalhar com crianças da organização e comunidade, e também a realização das ações sociais como forma de gestão da organização. Aponta ainda, a utilização de recursos humanos da organização para desenvolvimento das ações sociais e o cuidado com a família do funcionário.

O nível estratégico dá ênfase ao foco das ações com prioridade para o público interno. Também evidencia o foco das ações para programas de baixo custo, buscando valor social e imagem positiva para organização.

Tabela 6

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional quanto ao foco das ações de RS na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Integração com a comunidade	Cuidar das pessoas
Prioridade para público interno	Foco no ambiente interno e externo
Satisfação do funcionário	Qualidade de vida
Responsabilidade com a comunidade	Foco na comunidade
Programas com baixo custo	Trabalho com crianças
Valor social	Cuidar da família do funcionário

Imagem positiva	Forma de gestão
	Utilização de recursos humanos na organização

3.3 Percepções sobre cultura e valores voltados para RS na organização

Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, quatro não fizeram referência à cultura e valores voltados para RS. Na Tabela 7, SO 2 e SO 5 apontam a cultura e valores para o desenvolvimento de ações sociais como parte da organização. SO 8 percebe a organização relacionada a uma grande família. Acrescenta ainda uma organização que gera oportunidades, aprendizagem e envolvimento dos funcionários. SO 8 menciona o cuidado com o ser humano e com o meio ambiente. No SO 6 esta visão vem acompanhada da percepção do ser humano como principal foco para organização e também para o alcance de resultados. SO 5 indica a cultura e valores da organização para as ações sociais vinculada à gestão participativa, aberta, percebe também relação com os valores da organização.

Tabela 7

Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional
sobre cultura e valores voltados para RS

1. "Faz parte da empresa estas ações sociais" (SO 2).
2. "É uma segunda família, é uma empresa que dá oportunidade, abre um leque de oportunidade muito grande. Aprende-se muito aqui dentro, consegue sair daqui e lá fora usar este conhecimento que adquire aqui com facilidade, não é qualquer escola que ensina o que você aprende aqui, é uma grande família" (SO 8).
3. "A empresa te possibilita participar destas ações, ela está voltada a esse consentimento ao ser humano, ela tem muito a visão do ser humano, inclusive na parte de meio ambiente, está muito preocupada com o meio ambiente, isso é importante" (SO 8).
4. "Eu acho que é um todo, hoje a família empresa tem um pensamento em conjunto, todo mundo gosta de desenvolver os processos e se envolver" (SO 8).
5. "Eu acho positivo essa preocupação que a empresa tem com o ser humano, ela viu que com o tempo as coisas mudaram e o ser humano é o principal foco que você tem que trabalhar, que se você não trabalhar o indivíduo de forma individual, não alcança resultados" (SO 6).

6. “A empresa é uma empresa muito aberta para pessoas falarem suas opiniões, e também receberem sugestões” (SO 5).

7. “Faz parte dos valores mesmo da empresa, porque os programas existem há muito tempo, e não faz tanto tempo que se fala em RS” (SO 5).

8. “É uma empresa que está muito voltada para o ser humano, para o bem estar de todos. É uma empresa boa de trabalhar porque o ser humano é respeitado. Faz parte da empresa estas ações que ela desenvolve” (SO 14).

Dos sujeitos do nível estratégico um não fez referência a esta categoria. Na Tabela 8, SE 2 e SE 3 mencionam a cultura e valores voltados para RS como relacionados a lideranças influentes na organização. SE 1 percebe a cultura da organização voltada para o público interno e externo da organização. Também percebe uma gestão voltada para os relacionamentos, relacionamentos humanos e respeito ao ser humano. SE 1 indica que há um incentivo da organização como um todo para o desenvolvimento de ações sociais. SE 3, SE 14 e SE 1, apontam a cultura e valores como uma empresa que atua com gestão participativa; Para SE 1 a cultura e valores fazem parte da gestão da organização. SE 14 refere ao desenvolvimento dos programas relacionado à cultura da organização. SE 3 e SE 2 percebem a cultura da organização voltada para o desenvolvimento de ações de RS que tenham como objetivo a melhora do clima organizacional e clima ético da organização.

Tabela 8

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico sobre cultura e valores voltados para RS

1. “[...] acho que é uma empresa que realmente tem muito forte o trabalho com pessoas, só faz com que nós tenhamos muitas pessoas com muito tempo de casa, acho que é um bom indicativo de que a empresa é uma boa empresa pra se trabalhar, então eu digo que a empresa é muito forte nessa área de relacionamento, relações humanas, respeito” (SE 1).

2. “A empresa incentiva, façamos isso, a própria direção da empresa valoriza que se participa, que se lidere iniciativas nesta área, e felizmente muitas pessoas têm vontade de participar de programas assim. Eu acho que ta dentro da filosofia de trabalho da empresa, é uma cultura de participar de abrir, tem muito haver realmente com toda empresa, é uma somatória de idéias, não vem de cima para baixo, na verdade começaram acontecer muito isoladas iniciativas particulares, mas tem a ver com a maneira com que a empresa vê as coisas” (SE 1).

3. “Hoje isso é na empresa toda e é muito forte então isso é gratificante vê que as pessoas estão fazendo isso de maneira muito natural, não são forçadas a fazerem estes programas, faz parte da cultura da empresa” (SE 14).

4. “Nós temos nossos valores aí, lealdade, confiança, ética profissional e todos estão relacionados à empresa, e se puder fazer alguma coisa, além disso, a mais melhor ainda” (SE 14).

5. “Essa cultura na empresa começou debaixo pra cima, mas se a direção da empresa não acreditasse

nisso e não incorporasse a filosofia da empresa não teria acontecido os programas com tanto sucesso como acontecem hoje” (SE 3).

6. “Há todo um clima pra isso, todo um ambiente criado para isso, propício para isso, com certeza há muitas coisas para se fazer, mas o que está sendo feito é todo dentro deste clima ético, deste princípio, não usar estes programas de forma antiética” (SE 3).

7. “Porque cabeças pensam assim (na gestão de RS), há lideranças que pensam assim. As lideranças, algumas lideranças que tem poder de influência abrem pra isso” (SE 2).

8. “É uma cultura que vai mudando o clima organizacional, porque todos estão trabalhando em prol disso” (SE 2).

Comparando as Tabelas 7 e 8 foi identificado como maior semelhança à percepção de uma empresa com gestão participativa, que oferece oportunidade para participação dos funcionários, incentiva a realização de projetos, programas sociais e tem como consequência uma cultura, valores voltados para realização das ações sociais. Há referência também a cultura voltada para o cuidado com os empregados, aliado a uma das formas da empresa alcançar os resultados. Indicam ainda a RS como forma de gestão, como parte da organização.

O nível operacional enfatiza a visão da organização como uma família e o cuidado com o meio onde a organização está inserida, como foco no desenvolvimento de ações sociais. Mencionam também, o trabalho com empregados para alcance dos resultados.

É enfatizado pelo nível estratégico, a existência na organização de lideranças influentes para o desenvolvimento da gestão de RS, incentivando a realização das ações sociais e um clima ético organizacional propício ao desenvolvimento das mesmas. Indicam ainda o bom relacionamento e respeito entre as pessoas.

Tabela 9

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional sobre cultura e valores voltados para RS na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Cuidado com as pessoas	Cuidado com o ser humano
Gestão participativa	Oportunidade de participação, envolvimento.
Cultura para gestão de RS	RS como parte da cultura, valores da organização
	Gestão transparente, aberta
Visão para gestão de RS	Faz parte da organização;

Lideranças influentes para o desenvolvimento de RS;	Visão da organização como uma família;
Respeito às pessoas;	Trabalhar indivíduo para alcançar os resultados;
Bom relacionamento entre as pessoas;	Cuidado com o ambiente
Incentivo da empresa para ações sociais;	
Clima organizacional para RS;	
Clima ético na empresa.	

3.4 Percepções relativas à forma de gestão da organização

Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, um não fez referência a forma de gestão da organização. Na Tabela 10 SO 2 indica a forma de gestão voltada para família do funcionário. SO 1 e SO 3 mencionam a forma de gestão por meio da participação dos funcionários nas ações sociais. No SO 9 e SO 8 esta percepção vem acompanhada da participação dos funcionários nas decisões da organização. SO 3 aponta a forma de gestão relacionada à valorização do funcionário, crescimento mútuo e também a participação na comunidade. SO 4 percebe a forma de gestão como a “busca pessoas que sejam empenhadas, comprometidas com o processo, pessoas inovadoras”. SO 4 acrescenta o trabalho social como forma de gestão da organização. SO 8 relaciona a forma de gestão ao bem estar do funcionário e da comunidade. SO 6 indica ao aprendizado diário para os funcionários.

Tabela 10

Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional
relativo a forma de gestão na organização

1. “Eu acho que a empresa pensa em toda família que fica em casa, porque os familiares trabalham aqui e querem sempre o melhor pra família que fica me casa e a empresa também” (SO 2).
2. “Há uma participação [nos programas sociais] grande. Tenho visto muitos funcionários da linha de produção envolvidos nestas ações” (SO 1).
3. “A empresa valoriza o funcionário. Então, a empresa quer que cresçamos junto com ela, a empresa quer que todos nós tenhamos a mesma visão” (SO 3).
4. “Hoje ela participa mais da comunidade, ela é mais social, ela começou a se preocupar mais com a comunidade, também para o funcionário, então valoriza o trabalho do funcionário” (SO 3).
5. “É uma empresa que não quer um profissional que saiba fazer só uma coisa, busca pessoas que sejam empenhadas, comprometidas com o processo, pessoas inovadoras” (SO 4).
6. “Mas com certeza a empresa trabalha muito o aspecto social e a gente sabe que não é só na

nossa unidade, todas as unidades tem programas voltados para área social” (SO 5).

7. “Com certeza a empresa além de instruir as pessoas que querem ser instruídas, continua todo dia instruindo, todo dia ela abre campo para você estudar e conseguir o que quer” (SO 6).

8. “Quando o funcionário dá uma sugestão a empresa ouve se pode melhorar ou não...é bem aberto, a gente tem a liberdade para chegar e conversar, dar sugestões” (SO 9).

9. “Quando queremos dar sugestões tem possibilidade, inclusive na intranet tem um banco de sugestão, qualquer funcionário pode acessar e visitar as idéias, sugestões” (SO 8).

10. “Eu acho que este foco social faz parte da gestão, porque ela esta preocupada com o bem estar dos funcionários e da comunidade em geral” (SO 8).

No nível estratégico, dos cinco entrevistados quatro fizeram referência à forma de gestão da organização. Na Tabela 11 SE 2 aponta a forma de gestão relacionada a uma organização aberta para participação. No SE 1 esta percepção vem acompanhada da participação do funcionário na organização e do envolvimento das pessoas na organização. SE 1 indica a forma de gestão como transparente e participativa. SE 3 percebe a forma de gestão relacionada à ajuda com as pessoas. SE 1 menciona a preocupação com o ser humano, com as pessoas, ressalta também uma gestão que não fira os princípios éticos. SE 3 refere à forma de gestão por meio do marketing interno e da ajuda a comunidade. SE 4 atribui a forma de gestão como cumprimento da responsabilidade fiscal e legal.

Tabela 11

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo a forma de gestão na organização

1. “É que a empresa da muita liberdade para trabalhar, espaço para trabalhar, para mim isso é fundamental, mesmo. É uma empresa muito humilde, simples, ouve muito a área de recursos humanos, valoriza muito as pessoas, apóia. Então eu me sinto bem trabalhando na empresa” (SE 2).

2. “A empresa procura, orienta e prega a transparência absoluta, em todos assuntos, desde os resultados da empresa, políticas, filosofias, seleção de pessoas, promoção de pessoas, transferência de pessoas, sempre há um envolvimento muito grande do maior número de pessoas” (SE 1).

3. “É cobrado que se faça uma gestão muito transparente e participativa, através da participação dos funcionários, dando retorno para os funcionários, isso traz muito as pessoas para empresa, tempos que sair dessa relação empregado / empregador” (SE 1).

3. “As ações tem que ser feitas de uma forma que não fira os princípios éticos. Porque a nossa preocupação não tem que ser prédios e máquinas mas são as pessoas, é o ser humano que vale, o resto acontece, tratar bem as pessoas e o resto acontece” (SE 1).

4. “O objetivo nosso é além de produzir alimentos e dar lucros aos acionistas, queremos também ajudar as pessoas, porque queira ou não queira elas que fazem acontecer” (SE 3).

5. “Fazíamos algumas ações sociais e não divulgávamos nada e ninguém sabia o que estava se

fazendo, e agora não, divulgamos tudo que é feito, estamos fazendo marketing interno” (SE 3).

6. “Temos que retornar algo porque o município também está nos ajudando, se não fosse por eles nós na estariamos aqui, temos que nos ajudar” (SE 3).

7. “Então trabalhamos muito com uma equipe de melhorias, se reúnem com essas pessoas e trocam as idéias. Tenho certeza, que temos que trabalhar primeiro com as pessoas, se você não tiver a tua equipe na mão tu não vai conseguir empresa de qualidade” (SE 3).

8. “Os objetivos da empresa, tem um que é cumprir com a responsabilidade fiscal e legal” (SE 4).

Comparando as Tabelas 10 e 11, os aspectos de maior semelhança é a preocupação com o envolvimento e participação do maior número de funcionário nas decisões e ações sociais da organização, por meio de uma gestão transparente e participativa. Apontam ainda a preocupação com as pessoas, bem estar do funcionário e comunidade, e a busca pelo crescimento mútuo, funcionário e empresa.

O nível operacional, atribui maior ênfase à organização como um ambiente que propicia aprendizado, valorização e cuidado com a família do funcionário. Enfatiza também a participação na comunidade e o foco na gestão social relativo a forma de gestão na organização.

O nível estratégico enfatiza a gestão voltada para o marketing interno, ajuda aos funcionários e ao cumprimento da responsabilidade fiscal e legal, não ferindo os princípios éticos na forma de gestão da organização.

Tabela 12

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo a forma de gestão na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Gestão transparente, participativa	Participação dos funcionários nas decisões da empresa
Envolvimento grande de pessoas nas ações sociais	Participação dos funcionários nas ações sociais
Preocupação com as pessoas	Bem estar do funcionário e da comunidade
Empresa aberta para participação	Crescimento mútuo

	funcionário/empresa
Não ferir os princípios éticos;	Valorização dos funcionários
Gestão voltada para o marketing interno;	- Cuidado com a família do funcionário;
Ajudar a comunidade;	Participação na comunidade
Responsabilidade fiscal e legal;	Foco na gestão social;
Ajudar os funcionários.	Proporciona aprendizado para os funcionários.

3.5 Percepções relativas à motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho

Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, quatro não fizeram referência à motivação. Na Tabela 13 SO 3 e SO 6 percebem a motivação para realização das ações de RS e para outras atividades de trabalho vendo o funcionário mais motivado e maior participação do funcionário nas decisões da organização. SO 3 e SO 8 apontam para o trabalho em equipe e as equipes mais motivadas para realização de suas atividades. SO 2 indica ao bem estar do funcionário e ao ganho de ambos os lados, acompanhado do SO 6 que refere a valorização do funcionário. SO 8 percebe a motivação por meio de uma maior receptividade com a comunidade, acompanhado do SO 4 que menciona maior integração da empresa com a comunidade, maior integração do funcionário com a comunidade e um maior envolvimento com os trabalhos sociais.

Tabela 13

Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional relativo a motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho

1. "O pessoal está mais animado, participa mais, tinha uma época que as pessoas tinham medo de participar, hoje o funcionário participa. Eles passam para nós treinamentos... então hoje não é mais supervisão, é uma equipe, nós participamos muito mais e nos motivamos também" (SO 3).
2. "Eu acho que todo mundo ganha com isso, eu acho que é uma felicidade enorme. Eu estou aqui na empresa, me sinto feliz em saber de tudo isso, de saber de tantas coisas boas" (SO 2).
3. "Primeiramente ela vai ter uma equipe de funcionários motivados e também a própria visão que a comunidade vai ter da empresa, a receptividade é muito melhor" (SO 8).
4. "Eu vejo que é uma forma de você integrar mais a empresa com a comunidade e até mesmo os

funcionários, ter uma ligação maior entre estas pessoas, e além de você motivar as pessoas, de deixa-las mais envolvidas com trabalhos sociais” (SO 4).

5. “A empresa valoriza muito o funcionário, a pessoa se sente bem, ela começa a participar mesmo, porque se ela participar com uma idéia será ouvida” (SO 6).

No nível estratégico dos cinco entrevistados quatro fizeram referência a motivação para realização das ações de RS. Na Tabela 14 SE 3 aponta a motivação para realização das ações de RS e outras atividade de trabalho relacionado ao orgulho que o funcionário sente da organização em desenvolver as ações sociais. SE 4 percebe a motivação por meio das ações de RS vendo o funcionário motivado para produzir com mais qualidade, trabalhar com segurança e qualidade e uma imagem positiva da organização por meio das ações sociais desenvolvidas na comunidade. SE 1 indica a motivação como a organização que motiva para a realização das ações sociais, incentiva para as ações acontecerem e cria condições para tal. Também percebe a satisfação das pessoas ao trabalhar com ações sociais. SE 2 menciona a importância de manter o funcionário motivado para desenvolver seus trabalhos.

Tabela 14

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo a motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho

1. “Os funcionários sentem orgulho de falar dos programas que a empresa desenvolve e da própria empresa” (SE 3).

2. “A empresa está tendo o funcionário motivado para produzir com mais qualidade, acho que, o cliente está cada vez mais exigente e temos que trabalhar muito com qualidade, segurança, para que as pessoas trabalhem seguras e produzam com qualidade” (SE 4).

3. “Mas o que vamos estar conquistando é o nosso funcionário para que ele venha trabalhar motivado, a partir do momento que ele entrar na portaria motivado e gostando da empresa ele vai produzir mais, ele vai produzir com qualidade” (SE 4).

4. “É difícil ver alguém falar mal da empresa e isso é o resultado do trabalho social que é feito com a comunidade” (SE 4).

5. A empresa nos motiva a fazer estas coisas, não existe meta em relação a isso, nada disso, são iniciativas a maioria do RH. É incentivado que busquem isso, não é obrigação, são ações com iniciativas das pessoas que estão nas unidades a empresa cria com todas estas ações, dentro e fora de casa, mas a satisfação é muito grande com estas coisas, pois você vê na satisfação das pessoas” (SE 1).

6. “A importância é nos termos o funcionário motivado, para trabalhar dentro da fábrica e termos reconhecido que hoje o cliente quer vir aqui e ele quer ver o meio ambiente, como é que está o nosso trabalho social” (SE 2).

Na síntese apresentada na Tabela 15, os aspectos de maior semelhança verbalizados pelos níveis organizacionais são a imagem positiva da comunidade e funcionários em relação à organização e a motivação voltada para produzir com mais qualidade por meio do envolvimento dos funcionários com trabalhos sociais. Indicam a satisfação e bem estar do funcionário e a motivação para o trabalho.

O nível operacional dá ênfase à maior participação dos funcionários em trabalhos sociais. Acrescenta também a motivação devido a maior receptividade e integração com a comunidade e a valorização do quadro por meio do desenvolvimento de ações sociais.

O nível estratégico evidencia o orgulho dos funcionários pelos programas desenvolvidos pela empresa. Indicam também a motivação para o trabalho com segurança, buscando maior satisfação. Apontam ainda que a organização cria condições para o desenvolvimento de ações sociais e busca manter e conquistar a motivação.

Tabela 15

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho

Nível estratégico	Nível operacional
Motivação para produzir com maior qualidade	Funcionários mais motivados para o trabalho
Imagem positiva da empresa	Visão da comunidade positiva em relação à empresa
Satisfação dos funcionários	Bem estar dos funcionários
Manter o funcionário motivado	Equipes mais motivadas para o trabalho
Funcionários sentem orgulho dos programas desenvolvidos pela empresa;	Valorização dos funcionários
Cria condições para o desenvolvimento das ações sociais	- Maior receptividade com a comunidade;
Trabalhar com segurança;	- Maior integração do funcionário com a comunidade;

Conquistar os funcionários;	- Maior envolvimento dos funcionários com trabalhos sociais;
-----------------------------	--

3.6 Percepções relativas a mudanças internas na organização decorrentes das ações de RS na organização

Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, três não fizeram referência relativa a mudanças internas na organização. Na Tabela 16 SO 1 indica como mudança interna a mudança da mentalidade das pessoas, “enriqueceu a mentalidade do quadro de funcionários”, ressalta também a mudança de visão dos funcionários e da comunidade em relação à empresa. SO 8 e SO 4 acrescenta a mudança de visão da comunidade em relação à empresa. SO 2 e SO 8 percebe como mudança decorrente das ações de RS maior motivação e maior participação. SO 4 aponta a aproximação das pessoas. SO 8 percebe como mudança um ambiente de maior qualidade na organização e este resultado é positivo para dentro e para fora da organização. SO 4 menciona a mudança no meio ambiente para comunidade. SO 6 percebe como mudança uma ligação melhor entre empresa e sociedade, como também, uma melhor identificação com a empresa. SO 5 indica a empresa não ser mais isolada e sim fazendo parte da comunidade. Percebe também que as pessoas conhecem mais a empresa e aumento do marketing para divulgação das ações na comunidade.

Tabela 16

Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional relativo a mudanças internas decorrentes das ações de RS na organização

1. “Mudou bastante a mentalidade das pessoas, a maneira como elas estão vendo hoje [a organização], e como elas viam antigamente. A visão enriqueceu a mentalidade do quadro de funcionários da empresa e fora também” (SO 1).
2. “O pessoal está mais animado, participa mais, tinha uma época que tinha medo de participar, uma vez tinha mais supervisão e o funcionário tinha que só trabalhar, era bem separado. Hoje o funcionário participa, hoje nós temos estas auditorias, hoje nós temos que participar então é importante para saber o que nós estamos fazendo” (SO 2).
3. “Mudou a visão da comunidade sobre a empresa. E os funcionários mais motivados e até a gente percebe assim, o ambiente, todos passaram para um ambiente de maior qualidade, então assim, visualmente é bem positivo, tanto fora quanto dentro”(SO 8).

4. “Os trabalhos com relação ao meio ambiente, refletiu bastante na comunidade, na maneira das pessoas verem a empresa, e através das visitas aqui dentro da empresa, aproximou mais as pessoas e começaram a ter outra visão” (SO 4).

5. “Houve uma ligação melhor entre empresa e sociedade e com o funcionário em relação à empresa. Uma vez, por exemplo, ele trabalhava, mas a voz dele era abafada de certa forma, mas hoje o funcionário se sente empresa mesmo” (SO 6).

6. “O que liga a sociedade à empresa é justamente estas ações que a empresa faz” (SO 6).

7. “Melhorou no sentido de não ser mais uma coisa isolada, ela é uma empresa que faz parte da comunidade, as pessoas conhecem mais ela, e também o próprio marketing aumentou, porque antigamente se fazia e não divulgava tanto e hoje percebo que a empresa está mais preocupada em divulgar para a comunidade ter mais conhecimento do que a empresa faz” (SO 5).

No nível estratégico, dos cinco entrevistados dois não fizeram referência ao conceito de RS. Na Tabela 17, SE 2 menciona como mudança interna e externa decorrentes das ações de RS a melhora da imagem da empresa externamente, melhorou também o conhecimento das pessoas em relação à empresa. SE 4 ressalta que aumentou a procura para trabalhar na empresa, a empresa ficou mais visada pela comunidade. Percebe também a empresa e o município como um só. SE 1 aponta a mudança positiva do comportamento das pessoas em relação à empresa.

Tabela 17

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico relativo a mudanças internas decorrentes das ações de RS na organização

1. “Melhorou muito a imagem da empresa externamente, melhorou muito, o conhecimento das pessoas em relação à empresa” (SE 2).

2. “A procura por trabalhar na empresa passa a ser maior e passa a ser uma empresa visada, eu por exemplo adoro trabalhar na empresa, até por causa dessas ações que ela faz, fora, acaba que a sociedade gosta disso e enxerga a empresa como um município, como um todo, o próprio nome se confunde com o do município” (SE 4).

3. “O comportamento das pessoas em relação à empresa, esses resultados são alcançados por meio dos projetos sociais, eles acabam contribuindo porque se ela não tiver coisas boas dentro não adianta fazer fora, é um somatório” (SE 1).

Em relação à síntese dos aspectos de mudanças internas na organização, apresentada na Tabela 18, a maior semelhança mencionada pelos sujeitos é a melhora da imagem da organização perante o público interno e externo, mudando a

maneira da comunidade e funcionários verem a empresa. Também a referência ao melhor conhecimento dos dois públicos sobre os processos e gestão, gerando maior integração do funcionário, empresa e comunidade.

O nível operacional atribui ênfase a tais aspectos, maior participação e motivação dos funcionários nos processos organizacionais, maior aproximação, integração entre a organização e a comunidade e maior número de ações voltadas para o ambiente onde está inserida. Acrescenta ainda maior marketing interno e externo e maior identidade do funcionário com a empresa.

O nível estratégico enfatiza também que a organização se tornou mais visada, tendo maior procura para trabalhar na mesma. Indicam ainda a visão da empresa e município como parceiros.

Tabela 18

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional relativo a mudanças internas decorrente das ações de RS na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Melhorou imagem da empresa externamente	Visão positiva fora e dentro da organização
	Mudou a maneira da comunidade ver a empresa
	Mudou a visão da comunidade
Maior conhecimento das pessoas em relação à empresa	Maior conhecimento da empresa
Mudou o comportamento das pessoas em relação à empresa	Mudou a visão das pessoas em relação à empresa
Visão de empresa e município como parceiros	Maior integração entre empresa e comunidade
Maior procura para trabalhar na empresa;	Enriqueceu, mudou a mentalidade das pessoas;
Empresa se tornou mais visada;	Maior motivação dos funcionários;
Visão de empresa e município como parceiros;	Maior participação dos funcionários;
	Aproximação das pessoas;
	Ambiente de maior qualidade;
	Maior quantidade de ações voltadas para o ambiente

	Maior identidade do funcionário com a empresa
	Maior marketing interno e externo

3.7 Percepções sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização

Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, dois não fizeram referência aos principais beneficiados com as ações de RS. Na Tabela 19 SO 2 aponta os principais beneficiados como a empresa e a comunidade, refere-se ser um trabalho unido, em equipe, percebe também que a empresa junto com a comunidade é mais forte. SO 9 indica a maior beneficiada a comunidade como um todo, onde todos saem ganhando. SO 5, percebe como principais beneficiados a comunidade e o funcionário, a comunidade porque é proporcionado a ela várias atividades e o funcionário porque tem mais satisfação. SO 6 menciona os dois públicos como maiores beneficiados, porém ressalta que o funcionário ainda tem mais vantagens e são os maiores beneficiados. SO 14 atribui a comunidade como maior beneficiada, pois as ações da empresa têm reflexo na comunidade. Para SO 8 os principais beneficiados são os funcionários por meio dos benefícios que lhe são oferecidos, autoestima e orgulho que sentem em trabalhar na empresa.

Tabela 19

Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização

1. “Eu acho que é o grupo todo junto [empresa e comunidade], todo mundo trabalha unido, Porque a empresa é à força de tudo, mas junto com todo mundo ela é mais forte” (SO 2).
2. “Acho que a comunidade como um todo, porque o funcionário aqui dentro faz parte da comunidade em si, a empresa desenvolvendo este tipo de programas sociais no geral, todos vão sair ganhando com isso” (SO 9).
3. “Acho que os dois ganham, o funcionário aqui dentro melhora a satisfação porque sabe que a empresa onde ele trabalha esta preocupada, tem um trabalho com a comunidade. E para as pessoas lá fora, é muito bom, porque a empresa proporciona muitas coisas, e sem ela seriam impossíveis, então eu acho que é um ganha-ganha” (SO 5).
4. “Fica dentro de um equilíbrio, porque o funcionário de certa forma ele é da comunidade, então ele tendo as vantagens aqui dentro e obviamente lá fora pra ele já esta bom demais. A comunidade pode ter só a vantagem dela lá fora, os funcionários tem as duas vantagens” (SO 6).
5. “Hoje a comunidade é a maior beneficiada é a que tem o reflexo maior de tudo que acontece aqui

dentro. Porque se aqui dentro as pessoas estão fazendo a coisa certa, além desta pessoa estar saindo preparada para a comunidade, para a sociedade, até mesmo o reflexo da empresa está na sociedade”(SO 14).

6. “Eu acredito que os próprios funcionários, porque a comunidade lá fora na verdade ou é esposa ou marido ou filhos, mas principalmente o próprio funcionário” (SO 4).

7. “O funcionário, porque ele sempre tem vários benefícios, e hoje você sai lá fora se fala que trabalha na empresa, é motivo de orgulho, o pessoal respeita, entende, a auto estima do funcionário melhora” (SO 8).

No nível estratégico dos cinco entrevistados quatro fizeram referência ao conceito de RS. Na Tabela 20 SE 1 percebe como principal beneficiado o funcionário e a comunidade, onde é transferido o conhecimento da empresa e também porque ajuda a organizá-la. SE 4 indica o funcionário e a comunidade, o funcionário por meio dos benefícios e também o clima organizacional fica melhor e a comunidade porque é desenvolvido atividades que beneficiam a mesma. Percebe que a comunidade e a empresa se confundem e ambas saem ganhando. SE 2 aponta que o público externo é maior que o interno, porém o interno ainda é mais beneficiado com as conseqüências das ações externas. Para SE 5 o maior beneficiado é o funcionário por meio da aprendizagem que a empresa oferece, e a comunidade também, por meio da qualificação que é oferecida.

Tabela 20

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização

1. “Eu acho que são as duas coisas [funcionário e comunidade], os funcionários e a comunidade também estamos transferindo um pouco de conhecimento, ajudando a comunidade se organizar” (SE 1).

2. “Eu creio que seja os dois beneficiados, com certeza os funcionários tem uma parcela ao receber este benefícios, mas a comunidade também tem uma série de atividades que a comunidade é beneficiada” (SE 4).

3. “Para o funcionário o clima organizacional passa a ser interessante, pra comunidade, é porque eu falei se confunde, a empresa e comunidade acabam se confundindo, passam a ser a mesma entidade praticamente” (SE 4).

4. “O público maior é o externo, porque tem mais pessoas na comunidade que a gente trabalha em vários bairros, mas quem é mais beneficiado é o público interno porque recebe as conseqüências destas ações” (SE 2).

5. “O funcionário é mais beneficiado porque ele esta aprendendo várias coisas aqui dentro. Todo treinamento que a empresa dá, ensinamos, educamos, mostramos e eles aprendem, olha na verdade é melhor que uma faculdade. É claro que a comunidade ganha muito também, porque estamos

preparando a comunidade para ficarem qualificados, trabalhando com prazer, e enfim, eu vejo que os dois ganham” (SE 5).

Por meio da síntese relacionada ao aspecto “principais beneficiados”, Tabela 21, é indicado como aspecto de maior semelhança, apontado pelos níveis organizacionais, que os dois públicos, interno e externo, tem ganho com as ações de RS na organização. Pela percepção dos sujeitos, do nível operacional e do nível estratégico, o público interno ganha pelos benefícios e conseqüências das ações de RS desenvolvida na comunidade e o público externo ganha diretamente com os programas, projetos que são desenvolvidos fora da organização. Indicam ainda a melhora do clima organizacional para os funcionários e também a melhora da auto estima.

O nível operacional enfatiza que os funcionários e comunidade ganham com o desenvolvimento de ações sociais. Ressalta também o trabalho em equipe onde todos ganham.

O nível estratégico aponta que ocorre maior aprendizado para o público interno como conseqüência das ações sociais. Acrescenta ainda que a comunidade é beneficiada pela atividades desenvolvidas, ficando assim mais qualificada, e que a comunidade e empresa passam a ser a mesma entidade.

Tabela 21

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional sobre os principais beneficiados com as ações de RS na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Melhora o clima organizacional para os funcionários	Melhora auto estima dos funcionários
A comunidade tem atividades que lhe beneficiam	A comunidade ganha
	Comunidade como um todo
Ganha o funcionário e a comunidade	O grupo todo ganha com as ações sociais
Funcionários ganham em benefícios	Funcionários maiores beneficiados
Público maior é o externo, mas o maior beneficiado é o interno	Funcionários têm mais vantagens
Comunidade e empresa passam a ser a mesma “entidade”.	Trabalho em equipe, todos ganham;
Público interno como conseqüências	Funcionários ganham em satisfação

das ações sociais;	
Maior aprendizado para o público interno;	Comunidade maior beneficiada;
Comunidade fica mais qualificada;	Maior reflexo na comunidade;
	Funcionário ganha em benefícios;

3.8 Percepções sobre qualidade de vida na organização

Dos nove sujeitos entrevistados no nível operacional, dois não fizeram referência a qualidade de vida na organização. Na Tabela 22, SO 9 menciona a qualidade de vida relacionada à valorização da pessoa, ao preenchimento das necessidades das pessoas. Também relaciona a empresa com a família do funcionário. SO 2 e SO 6 apontam a satisfação pessoal em trabalhar, SO 6 reforça como qualidade de vida ter as pessoas bem dentro da organização. SO 3 relaciona qualidade de vida ao respeito e igualdade entre as pessoas na organização, também ressalta a preocupação com a qualidade de vida do funcionário e da comunidade. SO 5 e SO 4 indicam a preocupação da organização em melhorar a qualidade de vida do funcionário, da família e da comunidade. No SO 5 esta percepção vem acompanhada da busca pelo bem estar do funcionário. SO 6 percebe que a qualidade de vida do funcionário está relacionada em a comunidade também estar bem. SO 8 aponta que a empresa faz parte da vida do funcionário, tendo um ambiente agradável.

Tabela 22

Percepções dos participantes organizacionais do nível operacional
sobre qualidade de vida na organização

-
1. “É a valorização da pessoa como ser humano, nós como todo ser humano tem suas necessidades de trabalho, alimentação, qualidade de vida, e a empresa nos proporciona isso através de suas ações” (SO 9).
 2. “A família é muito importante e a empresa faz parte da nossa família” (SO 9).
 2. “Eu amo. Gosto de trabalhar aqui, para mim é ótimo, meu dia a dia, eu adoro estar com o pessoal, estar na produção eu gosto” (SO 2).
 3. “A gente tem o respeito lá dentro, todas as pessoas são respeitadas, então não tem mais aquela diferença entre pessoas, eu acho que todo mundo está sendo assim igual” (SO 3).
 4. “A empresa está preocupada com a qualidade de vida do funcionário e da comunidade. Ela está
-

preocupada com as pessoas, com a qualidade de vida, com a saúde, com a qualidade de tudo” (SO 3).

5. “O principal objetivo é para melhorar a qualidade de vida do funcionário, sua satisfação e da família do funcionário e de toda comunidade” (SO 5).

6. “Mas ela (organização) precisa ter a comunidade bem, se a comunidade esta bem e voltada para a empresa, com certeza dentro do ambiente da empresa vai estar melhor” (SO 6).

7. “E hoje é comum se notar na cidade estes problemas onde as pessoas não possuem motivação, isso influencia diretamente na empresa, nas atividades e na qualidade da empresa, também na qualidade de vida da pessoas e da comunidade. Hoje a empresa tem o interesse de ter as pessoas aqui dentro se sentindo bem por estar aqui” (SO 6).

8. “A empresa olha bastante a qualidade de vidas das pessoas, então eu vejo que é um diferencial da empresa” (SO 4).

9. “A empresa se torna e faz parte da vida da gente, então é um ambiente muito agradável” (SO 8).

No nível estratégico, dos cinco entrevistados dois não fizeram referência ao conceito de RS. Na Tabela 23 SE 3 menciona condições para qualidade de vida para dos funcionários por meio de salário e aprendizagem, também para obter lucro para os acionistas. Percebe ainda o combate ao estresse e a depressão, e que sem o trabalho social a comunidade teria problemas. SE 1 indica a qualidade de vida em ter satisfação pessoal, em conhecer e participar na empresa de ações sociais, também aponta a empresa que trata bem seus funcionários por meio do respeito com as pessoas e com o acompanhamento diário nas pessoas. SE 2 aponta a qualidade de vida na organização à baixa rotatividade, tendo pessoas felizes, satisfeitas com a empresa.

Tabela 23

Percepções dos participantes organizacionais do nível estratégico sobre qualidade de vida na organização

1. “Estamos aqui para deixar uma qualidade de vida boa para eles [funcionários], dando um salário, ajudando a aprender aspectos importantes para sua vida e também para poder dar um lucro para os nossos acionistas. Porque eles não podem montar uma empresa aqui sem ter lucro algum” (SE 3).

2. “Hoje a maior doença é o stress, depressão, pessoas com um monte de problemas e o trabalho social ajuda muito a combater isso. Se não tiver o trabalho social a comunidade em si vai estar com problema. E quando se fala em comunidade se fala em funcionário junto” (SE 3).

3. “Eu sempre fui muito bem tratado pela empresa, eu como funcionário da empresa me sinto muito bem em ver a empresa fazendo ações sociais e também por poder participar desses programas, tenho certeza que as pessoas que vem isso se sentem muito motivados” (SE 1).

4. “Olhando a qualidade de vida do trabalho mas com mais ênfase, a saúde dele aqui dentro, o respeito que a empresa tem realmente com as pessoas, com a participação destas pessoas, como elas participação no dia a dia, acho que é uma etapa que já estamos vivendo, buscando qualidade de

vida no trabalho, isso é real, não é para marketing, é buscar as condições ideais de trabalho” (SE 1).

5. “É incalculável o bem que faz para eles [participantes dos programas sociais], é uma inclusão social mesmo, é uma inclusão social de verdade” (SE 1).

6. “A presença ao trabalho é 99%, a nossa rotatividade não chega a um e meio por cento, isso são indicadores que mostram que as pessoas estão felizes satisfeitas com a empresa, elas tem uma boa qualidade de vida aqui” (SE 2).

Relacionada a Qualidade de Vida no Trabalho, na Tabela 24, os dois níveis pesquisados mencionam como maior semelhança, a satisfação dos funcionários, resultando uma qualidade de vida maior para o público interno e externo, como fator maior de consequência da gestão de RS. Acrescentam ainda o respeito e igualdade entre as pessoas e que as ações sociais ajudam a combater o estresse, depressão e problemas pessoais, mantendo o funcionário bem. Ressaltam também a preocupação com a qualidade de vida do funcionário e a oferta de qualidade de vida por meio do salário e aprendizagem.

O nível operacional atribui ênfase a tais aspectos, satisfação das necessidades dos funcionários, melhora do relacionamento entre família e empresa, aumentando a satisfação dos públicos envolvidos com a organização. Ressalta também que tendo a comunidade bem a empresa também fica bem e a existência de ambiente agradável na empresa.

O nível estratégico evidencia o processo de inclusão social, e aponta a baixa rotatividade com pessoas felizes e satisfeitas com a empresa. Acrescenta também que sem o desenvolvimento dos programas sociais na comunidade, a mesma tem problemas.

Tabela 24

Síntese das percepções dos participantes do nível estratégico e operacional sobre qualidade de vida na organização

Nível estratégico	Nível operacional
Oferecer qualidade de vida para os funcionários por meio do salário e aprendizagem	Preocupação com a qualidade de vida do funcionário e da comunidade;
	Melhora a qualidade de vida do funcionário;

As ações sociais ajudam a combater stress, depressão, problemas pessoais	Manter o funcionário bem
Satisfação pessoal em ver a empresa desenvolver ações sociais e participar	As pessoas sentem satisfação pessoal em trabalhar
Respeito com as pessoas	Respeito e igualdade entre as pessoas
Empresa trata bem os funcionários	Maior valorização das pessoas
Pessoas felizes, satisfeitas com a empresa;	Aumenta a satisfação dos funcionários, da família e da comunidade
É um processo de inclusão social	Satisfação das necessidades
Sem os trabalhos sociais a comunidade tem problemas	Melhora o relacionamento entre família e empresa;
Baixa rotatividade	Aumenta a satisfação dos funcionários, da família e da comunidade
Pessoas felizes, satisfeitas com a empresa	Ter a comunidade bem, reflete diretamente na empresa
	Ambiente agradável na empresa

4

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DA GESTÃO DE RS NOS NÍVEIS OPERACIONAL E ESTRATÉGICO

As verbalizações apresentadas na categoria “conceito de RS”, denotam uma preocupação da organização com a **comunidade e vida dos empregados**, buscando por meio de ações sociais com estes públicos, melhorar processos de gestão e a qualidade de vida no trabalho. Nos dois níveis pesquisados, há referência ao conceito de RS vinculado ao cuidado com a comunidade e empregados da organização. O aspecto comunidade também está presente nas categorias: “foco das ações”, “principais beneficiados” e “qualidade de vida na organização”.

As pesquisas mais recentes sobre a concepção e implantação de projetos sociais por parte de empresas partem do pressuposto de que não só a comunidade pode ter grandes ganhos com o suporte empresarial, mas também as organizações podem tornar mais produtivas e competitivas a medida em que desenvolvem ações sociais (NETO e FROES, 1999). Dentro dessa concepção, critérios como noção do indivíduo, aprendizagem gerencial-tecnológica entre comunidade e empresa, sustentabilidade do projeto e capacidade de equacionamento dos problemas sociais se modificam profundamente. O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável da Holanda, Almeida (1999) menciona que os programas sociais devem em primeiro lugar desenvolver programas sociais ao público interno, os trabalhadores e suas famílias, para depois contribuir para o desenvolvimento econômico da comunidade local e da sociedade como um todo. Esta relação entre organização e comunidade/vida do empregado, é mencionada pelo nível estratégico na verbalização do SE 14, na categoria “conceito de RS”, item 6: “é uma empresa que valoriza o empregado em todos seus aspectos, pois ele está lá fora também, então precisamos cuidar da comunidade, da família, do meio ambiente, que indiretamente atinge nossos empregados também”. No nível operacional também há ênfase ao conceito de RS vinculado ao cuidado com a comunidade e funcionários, como verbaliza o SO 1, item 3: “é ter responsabilidade

com os trabalhos sociais que a empresa desenvolve, é cuidar de todos seus empregados, da família, da comunidade e do meio ambiente”.

Por meio da gestão da organização e sua forma de atuar e perceber a relação com o ambiente onde está localizada, modifica-se a concepção quanto à relação de aprendizagem entre empresa e comunidade, onde a idéia de que os indivíduos pertencentes à determinada comunidade eram incapazes de extrapolar sua condição de exclusão social. Isso os colocava na posição de assimiladores passivos das soluções tecnológicas e gerenciais fornecidas pela organização. No entanto, atualmente a relação entre a comunidade e organização pode ser profícua, visto que formas criativas, de baixo custo e mais adequadas a realidades sociais específicas podem surgir do contato entre organização, empregados e família dos empregados, pertencentes à comunidade atendida pelos projetos sociais. Essa maneira de ver a organização em relação à comunidade é reforçada pelo SO 8, na categoria “conceito de RS”, item 4: “é uma empresa que se preocupa com o ser humano, uma empresa comprometida com a sociedade, que vise não somente obter o lucro no ramo de atividade dela, mas também voltada para comunidade que está inserida”. Assim a aprendizagem tecnológica e gerencial se dá em via de mão-dupla na relação entre organização e sociedade. A organização pesquisada tem benefícios com o desenvolvimento de programas sociais, porque passa a lidar com o público interno e externo que conhece e aprova a forma de gestão da organização, contribuindo para seu crescimento e conseqüentemente o crescimento da comunidade onde está inserida.

A relação com a **comunidade e empregados** começou a ser desenvolvida com base na idéia de que as organizações e a sociedade são sistemas com uma rede de interesses e de relações. O desenvolvimento de ações sociais pela organização fortalece sua relação com o empregado e conseqüentemente com a comunidade que percebe a atuação de ambos como um fator favorável às organizações. A concepção da organização como um sistema aberto fez surgir o desenvolvimento de RS, requisito essencial para a sobrevivência da própria organização. O desafio que as organizações passam a ter é de desenvolver novas formas de operar em cooperação com seus fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, incluindo os concorrentes (ELKINGTON, 1994). Conforme capítulo de revisão de literatura, Neto e Froes (2001), apresentam um quadro sobre o conceito

de RS, que ilustra esta relação entre empresa e *stakeholders*, ressaltando o seu foco de atuação e qual a interpretação para cada foco de negócios, voltados para gestão de RS. Na organização pesquisada, a RS é vista como estratégia de inserção na comunidade, onde busca melhorar suas relações com a comunidade definindo formas de continuar inserida nela, e também, o conceito de RS voltado como estratégia de integração social, onde a organização pretende ajudar na melhoria social, por meio da inclusão social e do desenvolvimento de ações sociais na comunidade.

Está presente na organização o envolvimento que têm com seus *stakeholders*, que vai desde o cumprimento do que é estabelecido por leis, até o bom relacionamento com clientes, empregado, fornecedores, acionistas, proprietários e com a comunidade local, que inclui também a **família do empregado**. O desenvolvimento de novos recursos, capacidades e atividades, embora específico para cada tipo de negócio, estabelecerá o desenvolvimento dos recursos sociais, o que resultará do estabelecimento de novas relações da organização com seus *stakeholders* (CLARKSON, 1995).

A atenção voltada para a comunidade e não apenas aos acionistas ou proprietários tem sido ampliada a partir de importantes estudos como os de Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995). Esses autores sustentam que a organização tem obrigações tanto para com ela mesma, quanto para os *stakeholders* e principalmente para comunidade em que atua. A responsabilidade social representa uma realidade que propõe um novo modo de conceber as relações entre os fatores de produção, em particular entre o capital e o trabalho, onde as decisões dos resultados das atividades das corporações alcançam um universo de agentes sociais bem mais amplo do que o composto por seus sócios e acionistas (DUARTE e DIAS, 1986; BORGER, 2001). O aspecto **cuidado com a comunidade/funcionário** é mencionado também na categoria “foco das ações”, sendo evidenciado nos dois níveis entrevistados, como demonstra a verbalização do SO 14, item 2: “a empresa trabalha a sociedade porque se ela só trabalhar o que acontece aqui dentro, quando as pessoas vierem trabalhar vai ter que trabalhar no final, sendo que o problema mesmo está nascendo na comunidade. Não vai ter como fazer a coisa andar só aqui dentro, ela tem que fazer lá fora, para trazer exemplos aqui dentro onde a pessoa vai usufruir lá fora e aqui dentro”, e a verbalização do SE 4, item 1: “eu acredito [que

a realização dos programas sociais] basicamente é porque ela quer estar integrada a sociedade em si [...]”.

Relacionada ainda a categoria “foco das ações” há também um direcionamento maior para o desenvolvimento de ações na comunidade, por meio de atividades que proporcionem maior integração e melhor relacionamento entre, empresa, funcionários e comunidade, atingindo assim o ambiente interno e externo da organização. Na organização pesquisada, denota-se o foco das ações para o **público interno**, por meio de programas na área de educação, saúde, lazer, entre outros, que buscam por meio da satisfação dos funcionários, maior produtividade e conseqüentemente maior retorno para os acionistas (NETO e FROES, 2001). Aponta também, o foco das ações para o **público externo** por meio do desenvolvimento de programas que vão ao encontro das necessidades da comunidade, buscando como retorno o desenvolvimento da **imagem positiva** da organização e também, o retorno para os acionistas, como reforça o SE 14, item 7: “acho que hoje os programas estão mais voltados para comunidade externa, com o objetivo de construir uma boa imagem da empresa para comunidade e para os funcionários também. É uma maneira de satisfazer ambas as partes”.

Na organização há tendência na categoria “foco das ações” para o desenvolvimento das ações sociais como pratica cotidiana, ou seja, os funcionários já incorporaram e praticam ações sociais como parte da cultura, não vêem como um processo paralelo. Faz parte da cultura agir de acordo com princípios éticos e morais, estabelecidos na comunidade onde a mesma está inserida. Há também, o desenvolvimento das ações como forma de gestão, para criar imagem positiva, imagem social e conseqüentemente tornar esta forma de gestão um diferencial competitivo entre os concorrentes. A competitividade organizacional é entendida de várias formas e na visão de diversos autores. Conforme Porter (1999) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa a o seu meio ambiente” (p.395), onde a responsabilidade social encaixaria como um importante fator para que as empresas mantenham sua sustentabilidade, num contexto de competitividade.

Outro aspecto verbalizado pelos sujeitos na categoria “foco das ações” é a **baixa utilização de recursos financeiros** da organização para realização dos

projetos/ações sociais, como indicam SO 2, item 2, SE 2, item 2 e SE 1, item 3. Os projetos não podem caracterizar extrema dependência de uma única fonte de financiamento externa, devendo caminhar para a auto-sustentação a médio e longo-prazo. Esse processo acontece por meio de alocação de recursos humanos, financeiros e materiais que devem ser multiplicados por meio do seu gerenciamento adequado. A idéia do rompimento da dependência com a empresa às vezes causa resistência em alguns empresários, principalmente aqueles comprometidos com a idealização do projeto social. No entanto, se o projeto social é dependente da empresa, ela não pode modificar sua pasta de investimentos sociais sob pena de comprometer os projetos que já estão em execução.

Segundo Zadek (1998), a política dos *stakeholders* engloba uma visão sistêmica que busca satisfazer as obrigações legais e sociais previstas, relativas a tendências ou problemas que estão surgindo, buscando desenvolver uma rede de relacionamento entre os envolvidos, e antecipar questões sociais para resolvê-los no presente, evitando que se transformem em problemas futuros para a sociedade. Gestões empresariais que tenham como referência apenas os interesses dos acionistas revelam ser insuficientes no novo contexto, sendo necessária uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas, os *stakeholders*. A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental (ETHOS, 2001).

A organização tem como maior objetivo de resultado destas ações sociais desenvolvidas na comunidade, especificamente na categoria “principais beneficiados”, o **público interno**, que tanto por ações internas ou externas, é o maior beneficiado, direta ou indiretamente, por meio da satisfação pessoal, integração com a comunidade e qualidade de vida. Aspectos que também foram verbalizados pelos sujeitos SO 14, item 5: “hoje a comunidade é a maior beneficiada é a que tem o reflexo maior de tudo que acontece aqui dentro. Porque se aqui dentro as pessoas estão fazendo a coisa certa, além desta pessoa estar saindo preparada para a comunidade, para a sociedade, até mesmo o reflexo da empresa está na sociedade”; e pelo SE 1, item 1: “eu acho que são as duas coisas, os funcionários e a comunidade [...]”.

Entre os indicadores de responsabilidade social, desenvolvido pelo Instituto Ethos (2000), é mencionado a dimensão interna, que aborda as ações no público interno (trabalhadores e seus dependentes). Esta dimensão inclui as relações com os sindicatos, a gestão participativa, a participação nos resultados, compromisso com o desenvolvimento profissional, empregabilidade, cuidado com a saúde, segurança, condições de trabalho, preparação dos trabalhadores para aposentadoria, respeito ao indivíduo e o compromisso com o futuro das crianças. Na organização pesquisada, por meio de programas de recursos humanos, gerenciados pelo gestor de recursos humanos, apresentados na caracterização da mesma, tem-se o desenvolvimento destes aspectos na prática das ações sociais, para obter como consequência maior satisfação e **qualidade de vida no trabalho**.

Relacionada a categoria “cultura e valores voltados para RS”, à organização pesquisada oportuniza a **participação dos funcionários** no desenvolvimento da RS, incentiva a realização de projeto ou ações sociais, e tem como consequência à cultura organizacional voltada para a prática de princípios éticos e morais na relação com todo seu público (*stakeholders*), favorecendo um **clima ético**. SE 3, item 6, enfatiza este aspecto na verbalização “há todo um clima pra isso, todo um ambiente criado para isso, propício para isso, com certeza há muitas coisas para se fazer, mas o que está sendo feito é todo dentro deste clima ético, deste principio, não usar estes programas de forma antiética”. SO 5, item 6, também indica, por meio de sua verbalização a forma de gestão da organização voltada para participação dos funcionários, “a empresa é uma empresa muito aberta para pessoas falarem suas opiniões, e também receberem sugestões”.

O clima organizacional é geralmente identificado como a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza a forma como as pessoas se relacionam entre si dentro da organização. A dimensão ética do clima organizacional foi originalmente concebida por Victor e Cullen (1988). Estes autores definiram o “clima ético organizacional” como um conceito multifacetado composto pelas percepções partilhadas pelos membros de uma organização. O clima ético é afetado pelos diversos sistemas normativos, tais como as políticas, os procedimentos, os esquemas remuneratórios e os sistemas de controle (Barnett e Vaicys, 2000). Wyld e Jones (1997) sugerem que a percepção de cada indivíduo sobre o clima ético da organização a que pertence desempenha um papel determinante nos processos de

decisão individual. As pessoas procuram freqüentemente fora de si mesmas uma orientação para tomar decisões perante dilemas éticos, concluindo que as organizações poderão moderar a relação entre a avaliação cognitiva que os indivíduos fazem da realidade e o seu comportamento, por meio do incentivo ao comportamento ético, do desenvolvimento de normas organizacionais e da responsabilização das hierarquias (TREVINO, 1986).

Na percepção dos sujeitos, ainda na categoria “cultura e valores”, na organização há **liderança que influencia** e facilita o desenvolvimento de ações de RS. Esta liderança acontece por meio da superintendência e dos líderes de setores da organização. Nos dados apresentados, há ênfase do nível estratégico quanto a este aspecto, como ressalta SE 1, item 2, SE 3, item 5 e o SE 2, item 7. Segundo Silva e Zanelli (2004) “a cultura é, em parte, produto da imposição da visão de mundo dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento da criação da organização” (p.426). É a partir destas decisões que empregados por meio de suas formas de gestão, irão concretizar atitudes que nortearão os relacionamentos internos e externos. O conjunto de valores expressos pelos dirigentes da organização, para desenvolver modos de lidar com questões de adaptação externa e melhorias internas, facilita o processo de criação e implementação da cultura organizacional. Segundo Silva e Zanelli (2004) a cultura organizacional emerge dos fundadores e colaboradores, onde tentam implementar uma visão compartilhada e uma estratégia para a organização, gerando o comportamento organizacional. Se a implementação é bem sucedida os funcionários se comportam de acordo com a estratégia da organização, levando para os resultados financeiros e indicadores de desempenho, e tem-se então a cultura que reflete a visão, estratégia e experiências das pessoas na organização. O desempenho social da organização será, em última análise, a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes, refletindo a boa ou a má prática empresarial que se refletira, por seu lado, nos resultados financeiros e na própria sustentabilidade da atividade da empresa.

Como resultante da cultura organizacional, a organização pesquisada apresenta também, relacionado à categoria “forma de gestão” e a “cultura e valores”, uma **gestão participativa**, que potencializa a participação dos funcionários nos processos de trabalho e principalmente na execução das ações sociais. Conforme ressalta SO 1, na categoria forma de gestão, item 2: “há uma participação [nos

programas sociais] grande. Tenho visto muitos funcionários da linha de produção envolvidos nestas ações”. Leite *et al.*, (2002) comenta que os líderes que são agentes de processos participativos apresentam atitude interativa perante questões estratégicas da organização, sabem administrar as turbulências ambientais e estão voltados para o processo de inovação. Bordenave (1983) é citado pelos autores como responsável pela categorização das tipologias de participação: a espontânea, a imposta, a voluntária e a provocada. Mendonça e Motta (*apud* LEITE *et al*, 2002) classificam a participação em duas tipologias: a direta, que envolve o planejamento participativo, o círculo de controle da qualidade e processos grupais para decisão e ação; e a indireta, que abrange a negociação coletiva, os comitês, a cogestão e a auto-gestão.

Bordenave (1983) comenta que dependendo das circunstâncias, a ação participativa se realiza com maior ou menos êxito. Segundo o autor, a participação é mais intensa quando se vincula o interesse do indivíduo e do grupo, desde que seus integrantes se conheçam e haja canais confiáveis de comunicação e, mais efetiva quando o processo de realização permite ao indivíduo e ao grupo sentir os efeitos concretos e imediatos de seu desempenho. Na discussão de idéias, o respeito à opinião alheia, a aceitação de experiências positivas ou negativas, podem levar a um acordo satisfatório as apreciações do grupo, proporcionando maior participação de seus integrantes para realização das estratégias da organização.

A administração participativa ou idéia de participação existe desde a antiguidade e foi inventada pelos gregos, com o nome de democracia. A internalização do conceito de participação na sociedade organizacional deu-se a partir da Segunda Guerra Mundial, assumindo forma concreta e restabelecendo seus princípios em diversos países europeus, por via legislativa ou contratual dos comitês ou conselhos de empresas (FERREIRA *et al.*, 2002). Leite *et al.*, (2002) comenta sobre o impacto das mudanças ambientais dos últimos tempos nas estruturas de trabalho das organizações, fazendo emergir a gestão participativa como indutora de um novo movimento gerencial através do qual o homem é contextualizado como um ser eminentemente social que deseja participar, expor suas idéias e sentir-se parte do processo criativo da organização a qual pertence. Na organização há o desenvolvimento de um programa interno, conforme caracterização das ações sociais, nomeado Equipes de Melhorias, que permite aos funcionários uma

participação efetiva nos processos organizacionais, conforme indica SE 3, na categoria forma de gestão, item 7: “então trabalhamos muito com uma equipe de melhorias, se reúnem com essas pessoas e trocam as idéias. Tenho certeza, que temos que trabalhar primeiro com as pessoas [...]”. Este aspecto é igualmente reforçado pelo SO 9, item 8: “quando o funcionário dá uma sugestão a empresa ouve se pode melhorar ou não. é bem aberto, a gente tem a liberdade para chegar e conversar, dar sugestões”.

Galbraith (1992) define a gestão participativa como uma extensão de poder dado ao colaborador em qualquer nível da organização para a tomada de decisões e do acesso às informações organizacionais, recompensas pelo desempenho e habilidades técnicas e sociais. Há evidências de que há modelos de gestão participativa que estão inseridos nas teorias e modelos comportamentais da administração. Para Pateman (*apud* FERREIRA *et al.* 2002), a participação “consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle, maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades” (p.129). Segundo Statt (1994) a baixa ou inferior utilização das habilidades das pessoas causa frustração que, por sua vez, é uma das causas mais comuns do estresse no trabalho.

Leite (2000) define a gestão participativa como “um conjunto de conhecimentos científicos, sistematizados e específicos, com técnicas, objeto e métodos próprios que estuda a aglutinação de pessoas em organizações ou empresas, unidades de produção de bens e serviços, para alcançar sua missão e seus objetivos, com a participação direta e ativa de recursos humanos: de direção (staff), intermediário e operativo, sobretudo nas decisões” (p.17). O aspecto referente à participação ativa do nível diretivo, intermediário e operativo nas decisões organizacionais, definidos por Leite como uma das formas de gestão participativa, estão indicadas nas verbalizações dos dois níveis organizacionais, como o SO 8, item 9: “quando queremos dar sugestões tem possibilidade, inclusive na intranet tem um banco de sugestão, qualquer funcionário pode acessar e visitar as idéias, sugestões” e pelo SE 1, item 3: “é cobrado que se faça uma gestão muito transparente e participativa, através da participação dos funcionários, dando retorno

para os funcionários, isso traz muito as pessoas para empresa, tempos que sair dessa relação empregado / empregador”.

Pode-se afirmar, na categoria “forma de gestão”, por meio da percepção dos entrevistados, especificamente pelos SE 1, item 3, SE 3, item 4 e SO 5, item 6, que algumas ações, tanto internas quanto externas, começam a surgir com a intenção de tentar integrar a responsabilidade social ao planejamento estratégico da organização estudada. Iniciativas na organização como o Programa de Qualidade de Vida, que inclui áreas de educação, lazer, segurança, saúde, meio ambiente, comunidade, benefícios e alimentação, que são desenvolvidos pela organização, são indicadores dessa tendência em direção à cidadania corporativa (Maignan e Ferrell, 2001). Na visão desses autores, esse crescente interesse por responsabilidade social é também visível em uma recente linha de pesquisa que investiga como as organizações podem incorporar demandas sociais em suas operações e como os diversos públicos que interagem com a empresa podem ser influenciados. Ashley (2002), sustenta argumentos a favor da responsabilidade social empresarial que poderiam ser enquadrados em duas linhas básicas: ética e instrumental. Os argumentos éticos são derivados dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes. Considera-se que as empresas e os seus colaboradores deveriam se comportar de maneira socialmente responsável por ser a ação moralmente correta, ainda que envolva despesas para a organização. Já os argumentos na linha instrumental consideram que há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desenvolvimento econômico da organização.

Quanto à categoria “motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho”, na percepção dos sujeitos entrevistados, com as ações de RS **os funcionários estão mais motivados** para realização das atividades, produzem com maior qualidade e os funcionários sentem orgulho dos programas que a empresa desenvolve, tendo como maior mudança interna e externa a **imagem positiva** da organização. Segundo Silva e Zanelli (2004) “sempre que possível, levando-se em conta as características técnicas e psicológicas do grupo de trabalho, criar espaços para participação dos trabalhadores nas decisões que, de um modo direto ou indireto, afetam a sua vida profissional e social é de fundamental importância para a motivação no trabalho” (p.165). Como decorrência, também, da gestão participativa que a organização pesquisada apresenta, tem-se o funcionário

mais motivado para execução das atividades, pois têm o envolvimento ativo das pessoas nos processos de trabalho, que repercute na motivação e comprometimento de uma pessoa ou grupo (KANAAANE, 1995). Como indica a verbalização do SO 3, item 1: “o pessoal está mais animado, participa mais, tinha uma época que as pessoas tinham medo de participar, hoje o funcionário participa [...]”.

Segundo Neto e Froes (1999), decorrentes de práticas sociais empresariais a organização tem alguns ganhos: imagem corporativa; popularidade dos seus dirigentes, que sobressaem como líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social; maior apoio, motivação, confiança e melhor desempenho de funcionários; melhor relacionamento com o governo; maior disposição dos fornecedores e distribuidores em realizar parcerias com a empresa; maiores vantagens competitivas (marca mais forte e conhecida); maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes. Atualmente, inúmeros dados suportam a perspectiva de tais benefícios advindos de ações de responsabilidade social. De acordo com Vassalo (1999), um estudo recente feito pela Universidade Harvard mostra que as empresas socialmente responsáveis apresentam uma taxa de crescimento quatro vezes maior que as companhias focadas apenas nos acionistas.

Martinelli (1997) afirma que se cumpridos os requisitos da responsabilidade social a organização colherá os seguintes frutos: ampliará os fatores de satisfação das motivações, com reflexos diretos no clima interno; facilitará seu acesso a financiamentos, uma vez que algumas financeiras exigem determinadas certificações; obterá reconhecimento da classe empresarial e da comunidade local, por contribuir com a preservação do meio ambiente; conseguirá vantagem competitiva em relação aos concorrentes que não exercem a responsabilidade social e; como consequência obterá crescimento sustentado agregando valor à sua imagem corporativa. As verbalizações apresentadas na categoria motivação e mudanças internas no nível estratégico dão ênfase a vantagem competitiva, atender as necessidades dos clientes e a imagem positiva da organização, como indica o SE 4 na categoria “mudanças internas”, item 2: “A procura por trabalhar na empresa passa a ser maior e passa a ser uma empresa visada [...]” e também na categoria “motivação” item quatro: “É difícil ver alguém falar mal da empresa e isso é o resultado do trabalho social que é feito com a comunidade”. No nível operacional há

maior ênfase para a valorização, motivação do funcionário, ressaltando mais os aspectos internos, conforme mostram as verbalizações dos SO 8, item 3 e SO 4, item 4.

Drucker (1999) tem reiteradamente incentivado as organizações a criar laços de lucratividade, por meio de estratégias que incluam táticas sociais, em virtude de que elas permitem o crescimento auto-sustentado. Para Drucker (1999), “toda a organização deve assumir plena responsabilidade pelo seu impacto sobre os funcionários, o meio ambiente, seus clientes, e tudo e todos a quem tocar. Esta é a responsabilidade social” (p.50). Collins e Porras (2000), revelam que “[...] pesquisas em psicologia social apresentam fortes indícios de que, quando pessoas adotam publicamente um ponto de vista, é muito mais provável que elas ajam de forma coerente com ele mesmo e com as outras pessoas” (p.112). Na organização pesquisada, também como decorrência da cultura organizacional, os funcionários reconhecem a prática da RS como parte da organização e assumem este papel social junto com a ela, tendo seus valores compartilhados, sentem maior motivação e orgulho das ações desenvolvidas pela organização a seus respectivos familiares e à comunidade externa.

Em uma pesquisa conduzida pela entidade *Business for Social Responsibility* (BSR) com estudantes americanos de MBA no ano de 1997, verificou-se que mais de 50% prefeririam trabalhar em companhias éticas, mesmo se isso significasse salários menores. Com relação aos clientes, Guedes (2000) sustenta que destinar parte do faturamento da empresa, [...] para projetos de responsabilidade social tem a finalidade também de alavancar o crescimento dos produtos no mercado – por partir da premissa de que se um consumidor tiver que optar entre dois produtos similares de marcas diferentes, sendo um dos produtos associado aos conceitos de cidadania e responsabilidade social – o consumidor irá preferir aquele com cidadania e responsabilidade social e se manterá fiel a ele – fidelização (GUEDES, 2000). Uma **imagem positiva** da organização contribui para formar a auto-estima do trabalhador. Desta forma Walton (1973) denuncia as organizações que fazem com que um número crescente de trabalhadores deprecie o valor de seu trabalho e carreira, afetando, assim, sua auto-estima. Para tal, seu fator principal é a imagem da empresa, fundamental para que a organização

consERVE excelente imagem perante seus parceiros e clientes internos e externos (ROCHA, 1998).

Na categoria “mudanças internas” decorrentes das ações de RS, há indicações também a **melhora da imagem da organização** para comunidade e funcionários e também maior **conhecimento da organização por todos seus públicos**, interno e externo, conforme indica SO 1, item 1: “mudou bastante a mentalidade das pessoas, a maneira como elas estão vendo hoje (a organização), e como elas viam antigamente. A visão enriqueceu a mentalidade do quadro de funcionários e fora também”. No nível operacional há maior ênfase, como fator positivo à integração com a comunidade, resultando em maior conhecimento e identificação entre ambos, o que aponta SO 4, item 4: “os trabalhos com relação ao meio ambiente, refletiu bastante na comunidade, na maneira das pessoas verem a empresa, e através das visitas aqui dentro da empresa, aproximou mais as pessoas e começaram a ter outra visão”.

Decorrente da imagem positiva da organização pesquisada, a **Qualidade de Vida no Trabalho** também aparece como fator resultante da gestão de RS apresentada na categoria qualidade de vida na organização. Tal aspecto é evidenciado pelos dois níveis pesquisados, onde as verbalizações do SO 5, item 5, SO 4, item 8 e SE 3, item 1, indicam a preocupação e forma de gestão da organização voltada para qualidade de vida. Autores como Grajew (2000), Ashley, Coutinho e Tomei (2000), Neto e Froes (1999) e, Orchis, Yung e Morales (2001) concordam que a gestão com responsabilidade social pode trazer inúmeros benefícios, como os já citados anteriormente, dentre os quais se destacam: valorização da imagem institucional e a marca; maior lealdade de todos os públicos, inclusive do consumidor; desenvolvimento de lideranças mais conscientes e socialmente responsáveis; melhoria do clima organizacional e da satisfação e motivação decorrentes de aumento de auto-estima, reconhecimento e orgulho pela participação em projetos sociais; maior capacidade de recrutar e de manter talentos; flexibilidade e capacidade de adaptação, além da sobrevivência da empresa em longo prazo; facilidade no acesso ao capital e financiamento; influência positiva na cadeia produtiva; e retorno social propriamente dito, que seria o desenvolvimento da comunidade, onde a comunidade confere maior importância à organização que demonstra uma postura socialmente responsável.

A falta do desenvolvimento e trabalho na dimensão interna pode causar deteriorização do **clima organizacional**, desmotivação generalizada, surgimento de conflitos, ameaça de greves e paralisações, fuga de talentos, baixa produtividade, aumento dos acidentes de trabalho e altos índices de atraso e faltas (absenteísmo). A principal característica da QVT é o equilíbrio entre as pessoas (trabalhadores) e a organização, minimizando os conflitos e aumentando a promoção do bem-estar físico e psicossocial. Com a RS a organização busca também a qualidade de vida, não só no trabalho mas fora dele. De acordo com os objetivos da RS temos a qualidade de vida dos trabalhadores fazendo parte deles, segundo Neto e Froes (1999). Esta promoção da qualidade de vida realizada pela RS engloba todas as pessoas envolvidas, os *stakeholders*.

Na percepção dos entrevistados, na categoria “foco das ações”, o SE 1, item 3, apresenta também a **utilização de mão de obra já qualificada da organização** para realização das ações de RS. Walton (1973) apresenta oito categorias de QVT: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso de desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; institucionalismo; o trabalho e o espaço total de vida; relevância social da vida no trabalho. A possibilidade dos trabalhadores utilizarem seus conhecimentos e aptidões, é a terceira categoria que Walton (1973) trabalha. O trabalhador sentir que está podendo “dar tudo o que pode” valoriza sua auto-estima e sua auto-realização enquanto ser humano e trabalhador. Segundo Statt (1994) a baixa ou inferior utilização das habilidades das pessoas causam frustração que, por sua vez, é uma das causas mais comuns do estresse no trabalho. Na perspectiva de Walton (1973) os níveis satisfatórios de integração social são influenciados pela forma como a organização aceita o trabalhador com suas características, habilidades e potenciais, sem levar em consideração a raça, sexo, credo, aparência física, nacionalidade ou estilo de vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo identificar as percepções dos participantes organizacionais, especificamente o nível estratégico e operacional, sobre RS na organização, dando destaque às semelhanças de como compreendem o processo de gestão organizacional vinculado a RS.

As transformações ambientais e organizacionais exigiram mudanças nas estruturas físicas e humanas das organizações, repercutindo no trabalho, no sistema de gestão de pessoal, na vida e no comportamento de pessoas. Decorrente destas transformações, o tema RS tem sido incorporado pelas organizações com o objetivo de melhor vantagem competitiva, satisfação de seus *stakeholders*, sustentabilidade financeira, econômica e ambiental, para todos seus processos de gestão. Contudo, o seu conceito ainda não se encontra suficientemente consolidado e, portanto, pode ser considerado em construção, visto que varia em diferentes sociedades e também se altera no decorrer do tempo. RS pode ser entendida como qualquer ação interna ou externa, baseada em um conjunto de valores éticos, que busque uma maior qualidade de vida para toda sua rede de relações, ou seja, seus *stakeholders*.

A organização pesquisada teve início com seus trabalhos voltados para programas de responsabilidade social há 10 anos, sentindo a necessidade de contribuir de forma mais efetiva para sustentabilidade da comunidade e da sua própria. Esta mudança dos dirigentes na maneira de ver a organização, não somente como uma fonte inesgotável de recursos, fez com que passassem a ter maior responsabilidade pela comunidade onde está inserida, pelos próprios empregados e pela manutenção da rede de *stakeholders*, que estabelecera conforme seu desenvolvimento no meio.

Por meio das verbalizações dos sujeitos entrevistados sobre a gestão de RS na organização, nos dois níveis pesquisados há maior ênfase para o entendimento do conceito de RS e foco das ações, voltado para o desenvolvimento de trabalhos com a comunidade, família do empregado, o que, indiretamente atinge também o

empregado, pois está inserido na comunidade onde a organização atua e desenvolve programas sociais. Esta forma de atuar com os programas sociais, é bem aceita pelos participantes da organização, visto que é a única empresa de grande porte no município, aumentando sua responsabilidade com a sustentabilidade de ambos e a preocupação com a mão de obra futura. Neste aspecto, há algumas indicações de que trabalhando o público externo, a estará preparando futuros empregados com algumas aprendizagens que vão ao encontro dos objetivos da organização e maior conhecimento da forma de gestão adotada pela mesma.

O desenvolvimento destes programas na comunidade propicia a utilização de recursos humanos da própria organização, este que já apresenta uma qualificação para treinar e preparar as pessoas envolvidas a assumirem a condução dos programas. A utilização de recursos humanos internos faz com que as ações não tenham um custo alto e conseqüentemente baixa dependência para manutenção das mesmas, se tornando com o tempo auto sustentáveis. Há também o foco para desenvolvimento de programas internos. Programas que buscam desenvolver a capacidade de autogerenciamento, valorização e gestão participativa dos empregados.

As percepções relativas à cultura e valores voltados para RS na organização apontam para uma gestão que tem como princípio o desenvolvimento de programas sociais voltados para o cuidado do empregado e do meio onde está inserida. Decorrente das verbalizações dos sujeitos entrevistados há de forma explícita, um elemento da cultura organizacional que facilita e desenvolve a prática de ações sociais, os valores. A organização pesquisada cultiva e pratica um conjunto de valores, muitas vezes formalizados, outras não, que forma consensualmente a cultura interna, nesse sentido há coerência entre as atitudes dos empregados e as praticas cotidianas da organização. Essa cultura é reforçada principalmente pelos dirigentes, pessoas que tem autonomia na tomada de decisão e ocupam lugares de intervenção estratégica, que diretamente influenciam a forma de gestão adotada pela empresa. Estes participantes organizacionais estão freqüentemente expostos a pressões éticas decorrentes dos impactos que as suas decisões podem ter nos trabalhadores, nos clientes, no mercado, na comunidade em geral ou no meio. As suas decisões e a suas atitudes perante conflitos de interesse que envolvam

princípios éticos influencia o clima da organização, o comportamento dos trabalhadores e a forma como eles se comportam e se relacionam entre si e com a empresa. Neste estudo, a postura ética dos gestores e o clima organizacional, estimulam o desenvolvimento de uma política social ativa na organização, refletindo no desempenho econômico da comunidade e da própria organização.

Quanto ao aspecto forma de gestão, os participantes organizacionais percebem a gestão voltada para prática da gestão participativa. Este fator também é apontado na categoria de cultura e valores, ficando mais evidente que faz parte da política da empresa nortear sua gestão com a participação dos empregados. Os dois níveis pesquisados mencionam a satisfação em poder participar por meio dos programas sociais internos e externos, das decisões processuais que afetam diretamente sua atividade diária. Esta postura faz com que haja maior comprometimento e conhecimento da organização, tanto pelo funcionário como pela comunidade que passa a conhecer, por meio do relato dos empregados, a forma de gestão adotada pela empresa. Conseqüente a esta forma de gestão transparente e participativa, os funcionários também sentem maior valorização, aprendizado e satisfação pela identificação aos princípios de gestão.

A motivação também é um fator decorrente da forma de gestão da organização, sendo que nos dois níveis pesquisados há referência a maior motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho, com o desenvolvimento da gestão de RS. Os sujeitos percebem a realização da gestão de RS incorporada à empresa, sentindo orgulho dos programas que são desenvolvidos na comunidade e que direta ou indiretamente, tem a participação dos empregados. Em consequência a esta relação mais próxima com a comunidade, e a forma de gestão participativa, apontam também maior facilidade para trabalho em equipe e maior motivação para realização das atividades diárias, pois sentem como parte do processo e não alheio a ele.

Referente às mudanças internas decorrentes das ações de RS, houve uma mudança significativa na visão que a comunidade e funcionários apresentavam. Antes de a empresa começar a desenvolver programas sociais, era vista como uma empresa que “sugava” os recursos da comunidade e não devolvia nenhum tipo de benefício para o meio. Com a realização dos programas sociais e com conseqüente

participação dos funcionários nos mesmos, a comunidade e funcionários passaram a conhecer melhor a organização, sua gestão e seus princípios. Com a melhora da imagem externamente houve um aumento de procura para trabalhar na empresa e internamente, diminuiu a rotatividade consideravelmente, conforme percepção dos sujeitos pesquisados. Mesmo o marketing interno e externo não sendo o objetivo do desenvolvimento de ações sociais, indiretamente este aspecto é alcançado. Conforme a literatura nos aponta, as organizações que desenvolvem ações sociais, ou que fazem parte de algum tipo de certificação social, no presente, e com mais ênfase no futuro, terão uma vantagem competitiva em relação às empresas que não desenvolvem estas ações. Também os consumidores e os próprios funcionários tendem a escolher com mais autonomia a empresa para trabalhar e os produtos que irão consumir.

Os principais beneficiados, na percepção dos dois níveis pesquisados, são a comunidade e os funcionários. Estes aspectos também aparecem na categoria de conceito de RS e foco das ações. Os funcionários percebem que a comunidade é a mais carente necessitando mais dos programas sociais, porém, indiretamente também são beneficiados com os programas desenvolvidos fora da empresa, porque atinge a família, a própria comunidade onde ele vive e os problemas sociais são minimizados, conseqüentemente cria um ambiente com maior qualidade de vida fora da organização. Internamente, como já mencionado, melhora o clima organizacional, as relações de trabalho e maior identificação, gerando maior comprometimento e produção com mais qualidade.

Como conseqüência da forma de gestão, nas verbalizações dos sujeitos, há indicação ao aumento da qualidade de vida com o desenvolvimento da gestão de RS. Os funcionários sentem orgulho em trabalhar e de fazer parte da comunidade onde estão inseridos, pois se identificam com o meio onde estão inseridos, produzindo com mais qualidade. Um dos pontos norteadores da RS é a atuação baseada em valores éticos e morais, buscando uma maior qualidade de vida para toda rede de relações. Como a organização atua baseada neste princípio, e tem, conforme caracterização, a gestão voltada para atuar com responsabilidade social, é conseqüência desta forma de atuação obter um clima organizacional bom e uma maior qualidade de vida aos funcionários, interna e externamente.

A RS nas organizações é um dos temas que têm despertado o interesse de muitos teóricos da Administração, da Psicologia e de outras áreas afins nas últimas décadas, produzindo uma quantidade considerável de reflexões, análises e proposições de caminhos para auxiliar a efetuarem a gestão de RS de forma eficaz para organização e para comunidade onde está inserida. Pela quantidade de significações e as especificidades culturais, que determinam e orientam o conceito de RS, é necessário haver uma incorporação da filosofia da RS à gestão que envolve os negócios de cada organização específica, percorrendo seu público interno e externo, para que o conceito de RS seja sustentável, dentro do ambiente cultural. Na organização pesquisada, há uma política de RS vinculada as atividades de produção e gestão, é um objetivo significativo, que é reconhecida e praticada pelos participantes organizacionais, o que facilita e contribui para o desenvolvimento e manutenção dos programas sociais.

As verbalizações dos participantes entrevistados demonstram que a prática da gestão de RS, foi aceita com bastante facilidade pelos funcionários, por sentirem a necessidade de desenvolverem algumas ações internas e externas para melhora da imagem e clima da organização. As principais semelhanças estão apresentadas na síntese de cada categoria em **negrito**. Esta pesquisa não identificou como se deu o processo de mudança após a gestão de RS e também não identificou se apresenta os requisitos para uma certificação de RS, deixando espaço para uma nova investigação, pois se limitou a identificar as percepções dos participantes organizacionais sobre a gestão de RS.

A maior dificuldade enfrentada no desenvolvimento deste estudo foram relativas à dificuldade de horário para agendamento das entrevistas, por parte dos entrevistados, em função de ser uma empresa industrial.

Foram descobertas oito categorias decorrentes das verbalizações dos participantes organizacionais, nível estratégico e nível operacional, sobre suas percepções da gestão de RS, conceito de RS, foco das ações de RS, cultura e valores voltados para RS, forma de gestão da organização, motivação para realização das ações de RS e outras atividades de trabalho, mudanças internas decorrentes das ações de RS, principais beneficiados com as ações de RS e qualidade de vida na organização.

Pelas considerações realizadas até o momento, cada categoria relacionada à gestão de RS, sugere pesquisa futura necessária e relevante para comunidade científica. Desta maneira são pontuadas idéias de pesquisas que poderiam ser desenvolvidas com a finalidade de dar continuidade e desenvolvimento as descobertas feitas neste estudo. Entre os diversos aspectos que necessitam de maior investigação são sugeridas algumas questões: Quais as percepções dos participantes organizacionais sobre como acontece o processo de mudança interno e externo para uma gestão voltada para princípios de RS? Qual a percepção dos *stakeholders*, sobre as mudanças no meio em decorrência da gestão de RS? Qual o principal público beneficiado com a gestão de RS da organização? Qual a relação da gestão de RS com o marketing social?

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **A ética nas empresas**: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1996.
- ALMEIDA, F. Empresa e responsabilidade social. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 jun. 1999. p.A-2.
- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de. **Ética, desenvolvimento moral e desempenho social das organizações**: um modelo integrado de terminantes culturais e contextuais. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.
- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo : Makron, 1997.
- ANDREASEN, A. R. **Ética e marketing social**: como conciliar os interesses do cliente, da empresa e da sociedade numa ação de marketing. São Paulo : Futura, 2002.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo organização**. São Paulo : Atlas, 1975.
- ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro : Renes, 1969.
- ARRUDA, Maria Cecília C. de. *et al.* **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo : Atlas, 2001.
- ARTER, Dennis R. **Auditorias da qualidade para melhor desempenho**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.
- ASHLEY, Patrícia Almeida *et al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo : Saraiva, 2002.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. A responsabilidade social corporativa em um contexto de fusões, aquisições e alianças. **Organizações e Sociedade**, publicações da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - Salvador, v. 6, n. 16, p. 105-114, set.-dez./1999.
- ASHLEY, Patricia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart e TOMEI, Patrícia Amelia. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: XXIV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2000: Florianópolis, Paraná). Anais. Florianópolis, Organizações, 16 p. [CD-ROM]
- BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética de desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARNETT, T. e VAICYS, C. The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions. **Journal of Business Ethics**, 2000, vol. 27 (4), p.:351-362.

BORDENAVE, Juan E Diaz. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BORINELLI, Benilson, ALIGLERI, Lilian Mara. **Responsabilidade Social nas Grandes Empresas da Região de Londrina**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração ENANPAD, 2000.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.

BROWN, Marvin T. **Ética nos negócios**: como criar e desenvolver uma consciência ética dentro das empresas visando tomada de decisões morais e socialmente responsáveis. São Paulo : Makron Books, 1993.

CEPAA, Council on Economic Priorities Accreditation Agency. **SA8000**. Outubro, New York, 1997.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1994.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117. jan. 1995.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro : Rocco, 2000.

COSTA, Geraldo V. da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis : Insular, 1999.

COUTINHO, Renata Buarque Goulart; MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. Gestão Estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 75-96, set.-dez./2002.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental & abordagem contingencial. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1990.

D'ÂNGELO, Hamilton. **Introdução à gestão participativa**. São Paulo : STS, 1995.

DISKIN, Lia *et al.* **Ética, valores humanos e transformação**. São Paulo : Peirópolis, 1998.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo : Atlas, 1995.

DONALDSON, T., PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, vol. 20, p.65-91, 1995.

DONATO, José V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional**: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. São Paulo : Livros Técnicos e Científicos, 1986. Fundação Assistencial Brahma.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo : Makron Books, 2001. 444p.

ERDMANN, Rolf Hermann. Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do administrador para o século XXI. **Revista de Ciência da Administração**. v.3, n. 05, março/2001.

ETHOS – Instituto de Empresas e Responsabilidade Social: Indicadores ethos de responsabilidade social. **São Paulo, 2001. Site www.ethos.org.br acesso em 24/06/04.**

ETHOS, Instituto. **Ferramentas de gestão**: responsabilidade social empresarial. São Paulo, 2002.

ETHOS, Instituto. **Reflexão**: a ética nas organizações. São Paulo, 2002.

FERREIRA, Ademir Antonio *et al.* **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias- Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston : Pitman, 1984.

FREIRE, Fátima de S., TIBÚRCIO, César Augusto. **Balanço social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração ENANPAD, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo : Makron Books, 1991.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. **Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico?** Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração ENANPAD, 2000.

GALBRAITH, John Kenneth. **A cultura do contentamento**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIANOTTI, José Arthur. Moralidade pública e moralidade privada. In: NOVAES, Adauto (Org.) **Ética**. São Paulo : Companhia das Letras, 1992.

GIBSON, James L. *et al.* **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GRAJEW, Oded. O que é responsabilidade social. **Mercado Global**, São Paulo, (107) jun. 2000.

GUEDES, R. C. “**Responsabilidade social & cidadania empresariais**: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

GUIMARÃES, Daniela Cristina. **A responsabilidade social empresarial e a precarização da qualidade de vida no trabalho de uma empresa de Call Center**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

GUIMARÃES, Fábio Di Natale; QUINTELLA, Rogério Hermida; PIMENTEL, Renê. Selo social como instrumento de marketing: uma concepção estratégica da filantropia empresarial. **Organizações e Sociedade**, publicações da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - Salvador, v. 6, n. 14, p. 115-140, jan-abr./1999.

HAMPTON, David R. Administração Contemporânea. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HESELBEIN, Frances; GOLSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; The Peter F. Drucker. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo : Futura, 1997.

HUSE, Edgar F. & CUMMINGS, Thomas G. **Organization development and change**. 3 ed. ST. Paul. Ed. Minn, 1985.

INÁCIO JÚNIOR, Edmundo; CAETANO JÚNIOR, Jorge Manuel Vitória. **Cultura e ética nos negócios**: uma investigação sobre a influência da cultura no comportamento ético nos negócios. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2003.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. *et al.* Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, ano 04, n. 07, janeiro/2002.

KOENIG, Samuel. **Elementos da sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1976.

KREITLON, Maria Priscilla. **A ética nas relações entre empresas e sociedade**: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

KREITLON, Maria Priscilla; QUINTELLA, Rogério H. **Práticas de accountability ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com stakeholders**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2003.

LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11 ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1996.

LEITE, Francisco Tarciso (org). **Por uma teoria da gestão participativa. Novo Paradigma de administração para o século XXI**. Fortaleza : Unifor, 2000.

LEITE, Francisco Tarciso et al. **A gestão participativa como ciência**. Fortaleza : Unifor, 2002.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha. *et al.* A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n. 02, p. 15-25, maio-agosto/2002.

LIMA, E. P. **A elaboração de estratégias em ambientes complexos e dinâmicos**. 22. Foz do Iguaçu: ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998.

MAIGNAN, Isabelle; FERRELL, O. C. Antecedents and Benefits of Corporate Citizenship: an Investigation of French Businesses. **Journal of Business Research**, V. 51, p. 37-51. 2001.

MARTINELLI, Antônio C. Empresa-Cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn B (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo : Atlas, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perroti P.; DBNER Alan G. **Dicionário de termos de marketing**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1996.

MOREIRA, Marcos Antônio Lima de. **Mini curso SA8000**. Disponível em http://www.qualitas.eng.br/qualitas_minicurso_sa8000.html. Acesso em julho de 2002.

NADLER, David A.; LAWLER, Edward E. Quality of work Life: Perspectives and directions. **Organization Dynamics**, 1983.

ORCHIS, Marcelo Andrade; YUNG, Maurício & MORALES, Santiago. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais**. 32 p. Monografia (Curso de Administração), FAAP, São Paulo. Disponível em: <http://www.ethos.org.br> Acesso em: 13 dez. 2001.

PAIVA, K. C. M. **Ética e responsabilidade social: Repensando práticas de gestão em siderúrgicas, mineradoras e metalúrgicas mineiras**. Resumo dos trabalhos do III EnEo - Encontro de Estudos Organizacionais. Cd Rom. Atibaia/SP, 2004.

PIMENTEL, Renê. *et al.* Selo Social como Instrumento de Marketing: uma Concepção Estratégica da Filantropia Empresarial. **Organizações e sociedade**. publicações da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – Salvador, v.06, n. 14, p. 115-141, janeiro-abril/1999.

PINTO, Marcelo de Rezende; PEREIRA, Danielle Ramos de Miranda; LARA, José Edson. **Caracterização de perfis quanto a adoção de práticas de responsabilidade social**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

POPADIUK, Silvio. *et al.* Marketing Social como instrumento facilitador de mudanças organizacionais: uma aplicação ao processo de privatização. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trimestre/2000.

PORTER, Michael E. **Competição on Competition: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionários de termos de qualidade**. São Paulo : Atlas, 1996.

QUINTELLA, Rogério H., KREITLON, Maria P. **Práticas de Accountability Ética e Social: As Estratégias de Legitimação de Empresas Brasileiras nas Relações com Stakeholders**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração ENANPAD, 2000.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1996.

ROCHA, Mônica Maciel da. **Estratégia de marketing, meio ambiente e responsabilidade social: o caso da Fundação O Boticário**. Rio de Janeiro : COPPEAD, 1997. (Dissertação de Mestrado em Administração)

ROCHA, Simone Karla. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil**. 1998. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SAVOIA, Mariangela; CORNICK, Maria Angela C. Pallota. **Psicologia social**. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHEIN, Edgard H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, 1984.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco : Jossey – Bass, 1989.

SCHOMMER, Paula C., FISCHER, Tania. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações & Sociedade**, v. 6, n. 15, maio/agosto, 1999.

SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. In: XXIV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. (2000: Florianópolis, Paraná). Anais. Florianópolis, Organizações, 16 p. [CD-ROM]

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro : FGV, 1971.

SERVA, Maurício. O fato organizacional como fato total. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, 35(3), p. 131-152, maio-junho/2001.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza. **Balanço social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2003.

SILVA, Joysinett Moraes da; MATOS, Fátima Regina Ney; PICCININI, Valmiria Carolina. **Responsabilidade social empresarial: uma análise na indústria refinadora da cera de Carnaúba**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

SOARES, Diana L. V. A. de M; ASHLEY, Patrícia A. **Um modelo Conceitual para à Incorporação da Responsabilidade Social à Governança das Relações Negócio-Sociedade**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2000.

SOARES, Thereza Olívia Rodrigues. **Dimensões éticas nas organizações de tecnologia da informação**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro : Campus, 2003.

STATT, David A. **Psychology and the World of Work**. London : McMillan, 1994.

STONER, J.A.F. e FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985. p.69-88.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo : Atlas, 2002.

TAVARES, Maria das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TENÓRIO, Fernando C. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32(5), setembro-outubro/1998.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. *et al.* Administração de projetos sociais: perspectivas competitivas para pequenos negócios. **Revista Angrad, Associação Nacional dos cursos de graduação em Administração**. V.1, n. 02, outubro-dezembro/2000.

TOMEI, Patrícia. A responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.24, n. 04, p. 189-202, out.-dez./1984.

TREVINO, L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: a Person-Situation Interactionist Model. **Academy of Management Review**, Vol. 11, pp: 601-617.

TRIST, Eric. Planning the First Steps Toward Quality of working Life in developing County. I: DAVIS, L & CHERNS, A. B. **The quality of work life**. London Free Press, 1975. p.78-85.

VASSALO, C. Agenda para o futuro. **Revista Exame**, Ano 32, nº1, p. 64-79, 1999.

VICTOR, B.; CULLEN, J. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climate. **Administrative Science Quarterly**. vol. 33, pp:101-125.

VIDAL, Francisco Antonio Barbosa *et al.* **Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

VOLPON, Claudia Torres; CRUZ, Eduardo Picanço. **A importância da responsabilidade social na fidelização dos clientes: uma investigação no mercado bancário**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

WALTON, Richard E. **Quality of Work Life: What is it?** Sloan Management Review, Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

WALTON, Richard E. Quality of Working Life: Wat is it? **Sloan Management**, 15(1):11-21, 1973.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo : Pioneira, 1967.

WERLANG, Patrícia. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração ENANPAD, 2000.

WERLANG, Patrícia. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2003.

WYLD, D. e JONES, C. (1997). The Importance of Context: The Ethical Work Climate Construct and Models of Ethical Decision Making - An Agenda for Research. **Journal of Business Ethics**, Vol. 16, pp: 465-472.

XAVIER, André Moura; SOUZA, Washington José de. **Responsabilidade social empresarial: estudo teórico-empírico à luz dos instrumentos Ethos**. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração ENANPAD, 2004.

ZADEK, Simon; HUMMELS, Harry. Making values work. **Journal of Business Ethics**, v. 17, p.1373-1377, 1998.

ZADEK, Simon. **AccountAbility 1000. Institute of Social and Ethical AccountAbility**. London, 1999.

ZIMBARDO, Philip G.; EBBESEN, Ebbe B. **Influência em atitudes e modificação de comportamento**. São Paulo. Blucher: Ed. da Universidade de São Paulo, 1973.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização Ética: um ensaio sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. v.6, n. 02, p. 123-143, maio-agosto/2002.

Apêndices

Apêndice 1

Indicadores de responsabilidade social

1 *AccountAbility 1000 (AA1000)*

Os últimos anos têm demonstrado a constante e crescente pressão sobre as organizações para demonstrarem seu desempenho e *accountability* sociais e éticos, este último entendido aqui como, explicar ou justificar os atos, omissões, riscos e dependências pelos quais se é responsável em relação às pessoas, ou seja, exige-se também uma maior obrigação de transparência, pró-atividade e conformidade. Com isso, as organizações buscam inovar suas respostas às aspirações de suas partes interessadas, por meio de adoção de várias abordagens para contabilidade, auditoria e relato social, ético e de sustentabilidade.

Conjunto a essas mudanças sociais e éticas nas organizações, tem havido uma preocupação crescente sobre a dificuldade de se avaliar e assegurar a qualidade de tais práticas. As organizações adotantes estão cada vez mais questionando sua utilidade em fortalecer sua capacidade de medir, gerenciar e melhorar o desempenho e de efetivamente demonstrar esse desempenho. Essas preocupações levaram a um crescente número de padrões e diretrizes. Normas especializadas como a AA1000, que se define como uma contribuição para um maior esclarecimento do que constitui uma boa prática de *accountability* e gestão de desempenho. Ela tem sido considerada como um padrão básico e oferece uma referência comum de princípios e processos que apoiam e, portanto, proporcionam maior segurança a implantação deste padrão especializado.

Segundo Zadek (1999), “a AA1000 está sendo desenvolvida para melhorar a *accountability* e o desempenho geral das organizações através da qualidade crescente em contabilidade, auditoria e relato social e ético” (p.01). A AA1000 é uma norma de *accountability*, com foco em assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria, relato social e ético. Segundo o *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), criado em 1996 em Londres, afirma que AA1000, pôr se tratar de um padrão básico, pode ser utilizado de duas maneiras: como uma referência comum para confirmar a qualidade dos padrões de RS especializados, existentes e

emergente ou, como um sistema e processo independente e único para gerenciar, comunicar a *accountability* e o desempenho social e ético.

A AA1000, foi desenvolvida pelo ISEA este, foi fundado em 1996 como uma organização de associação internacional, baseado no Reino Unido. O Instituto é um órgão profissional, comprometido com o fortalecimento da responsabilidade social e o comportamento ético da comunidade de negócios e das organizações sem fins lucrativos. Incorpora um padrão de auditoria através do qual as organizações proporcionarão aos *stakeholders* garantia da qualidade de contabilidade, auditoria, relato social e ético, para que ocorra o engajamento efetivo entre ambas as partes e, portanto, um maior direcionamento para gestão estratégica e às operações da organização.

Para maior visualização do processo do AA1000, ele é dividido em diferentes estágios, descritos a seguir: a) Planejamento: definição de missão e valores e identificação de *stakeholders*; b) Contabilidade social: identificação e análise do processo de negócio, de indicadores de performance e de informações; c) Auditoria e reporte: preparação de relatórios de performance, auditoria e comunicação dos mesmos aos *stakeholders*; d) Estabelecimento e adaptação de sistemas no ciclo de negócio, para contínuo aprimoramento; e) Envolvimento dos *stakeholders*.

A AA1000 foi desenhada para contemplar as necessidades e requerimentos de todos os tipos de organizações adotantes. Estas incluem: organizações grandes e pequenas; organizações de instalações única ou múltiplas e multinacionais; organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. Os padrões de processo da AA1000 associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho organizacional. Através deste processo, focado no engajamento da organização com as partes interessadas, a AA1000 vincula as questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações da organização.

Os termos ético e social têm uma variedade de sentidos teóricos e práticos em *accountability* organizacional. Para alguns, ético (ou ética) refere-se aos sistemas da organização e ao comportamento dos indivíduos dentro da organização,

enquanto o social se refere aos impactos do comportamento da organização sobre as partes interessadas, tanto internas quanto externas. A AA1000 reconhece estas diferentes significações atribuídas à ética. No entanto, ela combina os termos social e ético para referir-se aos sistemas e ao comportamento individual dentro de uma organização e ao impacto direto e indireto das atividades de uma organização sobre as partes interessadas. Segundo o ISEA (1999), as partes interessadas exercem forte influencia, decorrentes de seus interesses e expectativas, sobre a definição dos temas social e ético, quando definidos pelos valores e objetivos da organização.

O ISEA, ressalta a necessidade de integração da gestão de RS as estratégias e operações da organização. Reconhece também que qualquer padrão desenvolvido na implantação desta forma de gestão, deve estimular a inovação juntamente com qualidade, ao invés de encorajar o desenvolvimento de uma cultura mais rígida orientada para a conformidade. Portanto, O ISEA, não se posiciona como uma norma de certificação, mas sim como um estimulante de inovações em um ambiente de qualidade, onde os valores da organização e suas partes interessadas, vão determinar, em grande parte, o sucesso de uma gestão com ações de RS.

Para que tais procedimentos ocorram é fundamental a participação das partes interessadas, ou seja, os *stakeholders*, para que as organizações reconheçam os conflitos de interesse entre ambas as partes e a falta de consenso entre os grupos. Porém, o Instituto deixa claro que não fornece uma estrutura prescritiva para a resolução de conflitos, mas fornece um processo para as organizações iniciarem seu tratamento, através do engajamento de partes interessadas para encontrar um objetivo em comum e construir a confiança necessária para suas ações.

2 Social AccountAbility 8000 (SA8000)

Criada em 1997 pelo CEPAA - *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*, agência filiada à CEP - *Council on Economic Priorities*, entidade pioneira no campo da responsabilidade social, em Nova Iorque. É uma norma auditável, de padrão internacional de aferição, que integra processos utilizados por organizações socialmente responsáveis, referentes ao respeito aos direitos humanos e às

adequadas condições e relações trabalhistas na produção, no comércio e nos serviços.

A norma representa um grande avanço da implementação de RS principalmente por desenvolver políticas e procedimentos que assegurem a aplicação dos direitos trabalhistas e direitos humanos, acatando a legislação nacional sobre o assunto e os princípios de outros instrumentos internacionais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança e da Organização Internacional do Trabalho – OIT.

A OIT, fundada em 1919, tem como prática a discussão de temas ligados a RS como uma estrutura tríplice formada por governos, empregadores e trabalhadores. As convenções, descritas abaixo, contribuíram para a formação da SA8000:

- OIT – Convenção 29 e 105 (Trabalho Forçado).
- OIT – Convenção 87 (Liberdade de Associação).
- OIT – Convenção 98 (Direito a Negociação Coletiva).
- OIT – Convenção 100 e 111 (Remuneração igualitária para homens e mulheres com trabalhos de igual valor, discriminação).
- OIT – Convenção 135 (Representação dos Trabalhadores).
- OIT Convenção (138 & Recomendação 146 (Idade mínima e Recomendação).
- OIT Convenção 155 & Recomendação 164 (Saúde e Segurança).
- OIT Convenção 159 (Reabilitação Vocacional e emprego/Pessoas Portadoras de Deficiência).
- OIT Convenção 177 (Trabalhadores Domésticos).

A SA8000 (*Social accountability 8000*) utiliza de um sistema de gestão que inclui definição da política da organização, planejamento, elaboração e implantação da documentação (manual, procedimentos, instruções e registros), verificação de não-conformidades e implementação de ações corretivas e preventivas, auditorias internas e a auditoria de certificação.

Segundo a CEPAA (1997), a SA8000 especifica alguns requisitos de RS, os quais devem ser seguidos pela organização e divulgados entre seus *stakeholders*:

1) Trabalho infantil:

A organização não deve se engajar ou apoiar o uso de trabalho infantil. Deve estabelecer, documentar, manter, e efetivamente comunicar a todo corpo de empregados e outras partes interessadas, políticas e procedimentos para restauração dos direitos da criança em situação de trabalho infantil. Deve ainda estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar a todo corpo de empregados e outras partes interessadas políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças, e assegurar todos os meios para assegurá-las na escola e que a combinação dos horários de trabalho e de estudo não exceda 10 horas diárias.

2) Trabalho forçado:

A organização não deve engajar-se ou, apoiar o uso de trabalho forçado nem deve requisitar ao corpo de empregados fazer 'depósito' e retenção de garantias ou documentos de identidade ao iniciarem o emprego na organização.

3) Saúde e segurança:

A organização, deve ter claro os princípios básicos da indústria e qualquer risco inerente ao seu setor industrial, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e saudável e, deve tomar passos adequados para prevenir acidentes e prejuízos a saúde que tenham iniciado no trabalho ou no decorrer deste, ou ainda que estejam associados a este, minimizando tanto quanto possível e razoável, os riscos inerentes ao ambiente de trabalho. Deve designar um representante da alta administração responsável pela saúde e segurança de todos os funcionários e responsável pela implantação dos elementos de Saúde e Segurança desta norma. A organização também deve assegurar uma estrutura para detectar, evitar ou reagir às ameaças à saúde e segurança de todos os funcionários.

4) Liberdade de Associação e Direito à Negociação:

A organização deve respeitar os direitos de todos os empregados de forma a integrar sindicatos de categorias de sua escolha, bem como, de negociar coletivamente. Deve assegurar também, que os representantes de tais funcionários

não sejam sujeitos à discriminação e que tais representantes tenham acesso aos membros de seu sindicato no local de trabalho.

5) Discriminação:

A organização não deve engajar-se ou apoiar discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção ou aposentadoria baseados em raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, associação em sindicato ou afiliação política.

Práticas disciplinares:

A organização não deve engajar-se ou apoiar punição corporal, mental ou coerção física e abuso verbal.

6) Horários de trabalho:

A organização deve atuar em conformidade com leis aplicáveis e normas industriais sobre horas de trabalho. Em qualquer evento os empregados não devem, em bases regulares, serem requisitados para trabalhar mais de 48 horas por semana e devem ter ao menos um dia de folga a cada período de sete dias.

7) Remuneração:

A organização deve assegurar que os salários pagos por uma semana padrão de trabalho devem satisfazer a pelo menos os padrões mínimos da indústria e devem sempre ser suficientes para atender às necessidades básicas dos funcionários e proporcionar alguma renda extra. Deve assegurar também que as deduções dos salários e benefícios seja detalhada clara e regularmente para os trabalhadores.

8) Sistema de Gestão:

A alta administração deve definir a política da organização quanto à RS e as condições para assegurar que ela, tenha um comprometimento para estar em conformidade com as leis nacionais e outras leis aplicáveis.

9) Análise crítica pela Alta Administração:

A alta administração deve analisar criticamente a adequação, aplicabilidade e contínua eficácia da política da organização, dos procedimentos e resultados de desempenho, em particular a esta norma.

10) Representantes da Organização:

A organização deve nomear um representante da alta administração o qual, deve assegurar que os requisitos desta norma sejam atendidos. A organização deve proporcionar condições para que os trabalhadores tenham um representante do seu grupo para facilitar a comunicação com a alta administração sobre assuntos relacionados a esta norma.

11) Planejamento e Implantação:

A organização deve assegurar que os requisitos deste norma sejam entendidos e implementados em todos os níveis da organização, por meio de treinamentos, definição de papéis e monitoramento contínuo.

12) Controle de Fornecedores:

A organização deve estabelecer e manter procedimentos apropriados do comprometimento dos fornecedores para com a RS, baseados na habilidade dos mesmos em atender os requisitos desta norma.

13) Considerações e ações corretivas:

A organização deve investigar e responder as considerações dos trabalhadores e outras partes interessadas quanto a atuação da política da organização e aos requisitos desta norma.

14) Comunicação externa:

A organização deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas as informações que contemplem o desempenho no atendimento aos requisitos desta norma.

15) Acesso e verificação:

Quando previsto em contrato a organização deve fornecer informações objetivas e acesso às partes interessadas que desejem verificar conformidade aos requisitos desta norma.

16) Registros:

A organização deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos desta norma.

A SA8000 especifica indicadores de responsabilidade social associados às variáveis relacionadas às respectivas relações da organização com seus *stakeholders*. Considerando tanto os aspectos formais como informais da organização, com uma avaliação complexa e pautada em ações éticas.

Contudo, a utilização de normas como a SA8000, não pode ser vista como uma receita pronta e acabada, mas sim, levar em consideração as características ambientais e comportamentais da organização, estes que são formados pelos valores individuais, que compartilhados e aceitos formam a cultura da organização, onde por meio desta se pode identificar e gerenciar melhor o impacto social e ético das atividades da organização.

Apêndice 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I: DADOS PESSOAIS

Sexo:

Data de nascimento:

Escolaridade/Formação:

Cargo:

Setor:

Tempo de trabalho na empresa:

Fale-me um pouco de sua história profissional na empresa

Como é trabalhar na empresa?

Porque você escolheu esta empresa?

Você mora aqui na comunidade? Como ela vê a empresa?

Parte II – CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO

Acontecem reuniões para troca de informações entre funcionários e supervisor na empresa?

Quando há mudança em alguma rotina, de que forma as decisões para esta mudança são tomadas na organização? De que forma esta mudança chega aos funcionários?

Quando você tem alguma sugestão para contribuir nas atividades da organização, de que forma você faz isso?

Na integração, quando entrou na empresa, que assuntos foram tratados?

O seu setor tem objetivos definidos? Quais são?

Parte III - AÇÃO SOCIAL

A organização desenvolve algum tipo de ação social ou projeto para comunidade e funcionários?

Você conhece/participa destas ações?

Na sua opinião, porque a organização desenvolve estas ações?

Você participa de alguma instituição social fora da organização?

Dos projetos sociais que a empresa desenvolve, quais você conhece?

Você participa de algum destes projetos sociais?

Estas ações estão relacionadas a alguma forma de gestão ou objetivos da organização?

Quando começou a saber dos projetos sociais ou conhecê-los melhor?

Na sua percepção, quais os principais beneficiados com as ações sociais da organização?

Na sua percepção, como acontecem as formulações das ações sociais?

Na sua percepção, há participação dos funcionários em geral, na realização das ações sociais da empresa. Se há participação, como ela ocorre?

Você percebe quem executa as ações sociais da empresa?

Na sua percepção, qual a importância das ações sociais para a organização e para a comunidade?

Você sabe porque são desenvolvidas ações sociais na comunidade e para funcionários?

Na sua percepção, quais as principais mudanças que ocorrerão na organização após a prática de ações sociais?

O que você pensa sobre os recursos que são investidos pela empresa na comunidade e para funcionários, por meio destas ações sociais?